

En fallstudie av efterlevnaden av företaget ASFABs kvalitetssystem

Analys av nuläget med rekommenderande åtgärder

Max Österberg



UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ängströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

En fallstudie av efterlevnaden av företaget ASFABs
kvalitetssystem

A case study of how the quality management system of the company ASFAB is complied

Max Österberg

Quality has in today's society become an increasingly important competition factor. The competition has become harder, which means greater requirements on companies and organizations in that they should have a quality management system guiding their work practice. By introducing a documentation of the way to work, according to the ISO 9000-series, the basis in the activity is put for the work on improvement.

The aim of this degree project is to examine how the quality management system of the company ASFAB is complied with in the organization, and to see if there are any differences among the employees concerning their knowledge of the current quality management system. On the basis of this information, I will try to present appropriate measures in order to increase the compliance of the quality management system, and also try to explain what possible knowledge differences depend on.

The collected material gives a clear view of that there are great deficiencies in the compliance of the quality management system. The main reason for this is that a large part of the company's employees has a meager knowledge when it comes to the quality management system. It is above all the company's collective employees that have been recruited after the implementation of the quality management system that possess the greatest knowledge deficiencies. It is in this area that ASFAB at present needs to put most resources in order to increase the compliance. The company must prioritize education otherwise the quality management system will become a "sleeping" quality management system.

Handledare: Maria Andersson
Ämnesgranskare: Lars Degerman
Examinator: Elisabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS07 009
Tryckt av: Intendenture, Ängströmlaboratoriet

Sammanfattning

Kvalitet har i dagens samhälle blivit en allt viktigare konkurrensfaktor. Konkurrensen har blivit allt hårdare vilket medfört ett växande krav på att företag och organisationer skall ha ett kvalitetssystem att arbeta efter. Att implementera ett kvalitetssystem är en lång och krävande process som kräver engagemang och utbildning men medför även stora kostnader för företaget. Med kvalitet kan problem och fel minimeras. Detta medför att obefogade kostnader för bristfällig kvalitet kan undvikas. Dessa kostnader kan minskas med ett fungerande kvalitetssystem. Genom att inför ett dokumenterat sätt att arbeta, enligt ISO 9000-serien, läggs grunden i verksamheten för förbättringsarbetet. Om kvalitetssystemet är korrekt implementerat är det ett användbart verktyg för just ständigt förbättringsarbete.

Företaget Uppsala Asfaltsanläggningar AB (ASFAB) är ett markanläggningsföretag som år 2003 kvalitetscertifierade sig enligt SS-EN ISO 9001:2000. Målet med företagets kvalitetssystem är att verksamheten skall utvecklas så att det så småningom leder till en högre lönsamhet. Under de senaste åren har en kraftig tillväxt skett inom företaget vilket medfört att ledningen för företaget befarar att kännedomen om kvalitetssystemet inte är som den ska.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ASFABs kvalitetssystem efterlevs inom organisationen och om det finns skillnader bland de anställda i kunskap gällande kvalitetssystemet. Utifrån denna information skall jag sedan försöka åstadkomma eventuella åtgärder för att öka efterlevnaden av kvalitetssystemet men även försöka förklara vad eventuella skillnader beror på. Arbetet har utförts i form av en fallstudie där den insamlade informationen erhållits genom intervjuer, enkätundersökning samt genom interna och externa revisionsrapporter.

Det insamlade materialet ger en klar bild av att det finns stora brister i efterlevnaden av kvalitetssystemet. Den huvudsakliga orsaken till att kvalitetssystemet inte efterlevs är att en stor del av företagets anställda har en ytters begränsad kunskap när det gäller kvalitetssystemet. Med en sådan begränsad kunskap är det nästintill omöjligt att efterleva systemet. Det är framförallt företagets kollektivanställda som är rekryterade efter att kvalitetssystemet implementerats som besitter de största kunskapsbristerna.

Det är inom området utbildning som ASFAB i dagsläget framförallt behöver lägga de största resurserna för att öka efterlevnaden. I takt med att kunskapsnivån höjs måste även tillgången till skriftlig information förbättras. En enkel åtgärd för att bedriva kvalitetsarbete är att införa utvärderingar efter avslutade projekt. För att höja engagemanget och delaktigheten bland de anställda är en lösning att delegera ut uppgifter och ansvarsområden som är relaterade till kvalitetsarbetet. För att kvalitetssystemet inte skall bli ett insomnande system måste även en ny internrevisor utses inom företaget.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problembeskrivning	3
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	4
2. Företagspresentation	5
2.1 ASFAB	5
2.2 Affärsidé och vision	5
2.3 Kvalitets- och miljöpolicy	5
3. Teori	7
3.1 Begreppet kvalitet	7
3.2 Kvalitetsutvecklingens historia	7
3.3 Kvalitetssystem	9
3.3.1 Serien ISO 9000	10
3.3.2 Kravstandarden ISO 9001:2000	11
3.4 Införande av kvalitetssystem enligt ISO 9000	12
3.4.1 Före införandet av ISO 9000	12
3.4.2 Start av införandefasen	13
3.4.3 Införandefasen	13
3.4.4 Certifiering enligt ISO 9001	13
3.4.5 Efter certifiering	13
3.5 Olika förutsättningar för att lyckas med sitt kvalitetssystem	14
4. Metoder	16
4.1 Vetenskaplig ansats	16
4.2 Undersökningsansats	16
4.3 Undersökningsmetod	17
4.4 Informationsinsamling	17
4.4.1 Intervjuer	18
4.4.2 Enkät	18
4.5 Validitet och reliabilitet	19
4.6 Avgränsningar	19
5. Redogörelse av insamlat material	20
5.1 Intervju med ASFABs kvalitetsansvarige	20
5.1.1 Implementering	20
5.1.2 Engagemang, motivation och delaktighet	21
5.1.3 Utbildning och information	21
5.2 Intervju med en arbetsledare	22
5.2.1 Implementering	22
5.2.2 Engagemang, motivation och delaktighet	22
5.2.3 Utbildning och information	23
5.3 Intervju med en av företaget kollektivanställda	24
5.3.1 Implementering	24
5.3.2 Engagemang, motivation och delaktighet	24
5.3.3 Utbildning och information	25
5.4 Intervju med SEMKO-DEKRA	25

5.5 Granskning av sekundärdata	26
5.5.1 Interna revisioner	26
5.5.2 Externa revisioner	27
5.6 Enkätundersökning	27
6. Resultat och analys	29
6.1 Intervju med ASFABs kvalitetsansvarige	29
6.1.1 Implementering	29
6.1.2 Engagemang, motivation och delaktighet	29
6.1.3 Utbildning och information	30
6.2 Intervju med en arbetsledare	30
6.2.1 Implementering	30
6.2.2 Engagemang, motivation och delaktighet	31
6.2.3 Utbildning och information	31
6.3 Intervju med en av företagets kollektivanställda	32
6.3.1 Engagemang, motivation och delaktighet	32
6.3.2 Utbildning och information	33
6.4 Intervju med SEMKO-DEKRA	33
6.5 Granskning av sekundärdata	34
6.5.1 Interna revisioner	34
6.5.2 Externa revisioner	35
6.6 Enkätundersökning	35
6.6.1 Allmänt	35
6.6.2 Engagemang, motivation och delaktighet	36
6.6.3 Utbildning och information	37
7. Slutsatser och rekommenderade åtgärder	39
7.1 Slutsatser	39
7.2 Rekommenderande åtgärder	39
8. Avslutande diskussion	42
8.1 Metoder	42
8.2 Informationsinsamling	42
8.3 Validitet och reliabilitet	43
Referenslista	44
Bilagor	46
Bilaga 1. Enkäten, medföljande och påminnande brev	46
Bilaga 2. De sammanställda svaren från enkätundersökningen	51
Bilaga 3. Intervjufrågor	58

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens globala samhälle har kvalitet blivit en viktig konkurrensfaktor. Det råder en ständig kamp inom de flesta marknader där kunderna har fått en allt större kunskap och medvetenhet.¹ En allt hårdare konkurrensen har medfört ett växande krav på att företag och organisationer skall arbeta efter ett ledningssystem gällande kvalitet.² Ett *ledningssystem* är ett sätt att organisera sina system och arbetssätt för att leda organisationen. Historiskt sett har utvecklingen av ledningssystem utvecklats olika inom olika discipliner. Genom att lägga fokus på olika frågor som miljö och kvalitet lär man sig mycket om de olika disciplinerna.³ Införandet av ett ledningssystem för kvalitet, ett *kvalitetsledningssystem* eller *kvalitetssystem* som det också kallas, är en lång och krävande process. Det kräver engagemang och utbildning men medför även stora kostnader för företaget.⁴

Ett införande av ett kvalitetssystem är kostsamt för företaget men en investering i kvalitet är alltid lönsamt. Med kvalitet kan problem och fel minimeras vilket medför att onödiga kostnader för bristande kvalitet kan undvikas. I vissa fall kan dessa kostnader för bristande kvalitet uppgå till 20-40 procent av företagets omsättning. Med ett väl fungerande kvalitetssystem kan dessa kostnader minskas radikalt. Det är ytterst få investeringar som genererar en likartad lönsamhet.⁵

Att förbättra kvaliteten är något som det ständigt finns behov av inom alla organisationer. Det kan vara allt från små till stora åtgärder. Om företaget inför ett dokumenterat sätt att arbeta, enligt ISO 9000-serien, läggs grunden i verksamheten för förbättringsarbetet.⁶ Ett korrekt implementerat kvalitetssystem är ett användbart verktyg, men i sig självt ger kvalitetssystemet ingen förbättrad kvalitet utan är just ett verktyg för ständigt förbättringsarbete.⁷

1.2 Problembeskrivning

Företaget Uppsala Asfaltsanläggningar AB (ASFAB) är ett markanläggningsföretag som år 2003 kvalitetscertifierade sig enligt SS-EN ISO 9001:2000. Det långsiktiga målet med företagets kvalitetssystem är att utveckla verksamheten så att det i sin tur leder till en högre lönsamhet. För att detta skall vara möjligt måste företagets personal vara väl medvetna om företagets kvalitetssystem men även villiga att arbeta därefter. Då ASFAB under de senaste åren haft en kraftig tillväxt misstänker ledningen för företaget att medvetenheten om kvalitetssystemet halkat efter vilket kan medföra brister bland de anställda att efterfölja detta system. Hur ser kunskapen kring kvalitetssystemet ut bland de anställda? Att få ett svar på detta är företagsledningens önskan. Utifrån denna information kan sedan eventuella åtgärder utarbetas för att på sikt uppnå företagets långsiktiga mål.

¹ Bergman, B., Klefsjö, B., (2001). *Kvalitet från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund. s. 13.

² Nordkvist, H., (1994). *Kvalitetssystemet ISO 9000*, Liber Utbildning AB, Stockholm. s. 33.

³ Nyström, A., (2005). *Ett ledningssystem - räcker det?*, Kvalitetsmagasinet, 2005:2. s. 9.

⁴ Johansson, C., Lindgren, M., Lissgärde, P., (1993). *Att lyckas med ISO 9000 -En ingående studie av 23 certifierade företag*, Smegraf, Uppsala. s. 7-9.

⁵ Karlsson, T., Söderstedt, E., (1997). *ISO 9000 från teori till praktik*, MediaPrint, Uddevalla. s. 13.

⁶ Karlsson, T., Söderstedt, E., s. 13.

⁷ Nordkvist, H., s. 33.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företaget ASFABs kvalitetssystem efterlevs inom organisationen. Min avsikt är att utreda om det finns skillnader i kunskap gällande företagets kvalitetssystem beroende av tjänst inom företaget. Om det visar sig finnas skillnader skall jag försöka förklara vad dessa beror på. Med hjälp av denna information skall jag sedan försöka komma fram till eventuella åtgärder för att öka efterlevnaden för kvalitetssystemet om det visar sig vara nödvändigt.

1.4 Disposition

Det fortsatta upplägget för examensarbetet ser ut på följande sätt: Examensarbetets andra kapitel ger en presentation av företaget ASFAB. Det tredje kapitlet är ett teoriavsnitt där jag redogör för den teori som har legat till grund för examensarbetet. Kapitel 4 är arbetets metod. I det kapitlet redovisar jag de metoder och arbetssätt som utnyttjats för att lösa arbetets syfte. Därefter följer kapitel 5 som redogör för de svar som framkommit under de utförda intervjuerna, enkäten samt erhållen sekundärdata från företaget. Kapitel 6 är examensarbetets resultat och analysdel. Kapitel 7 innehåller arbetets avslutande slutsatser samt rekommenderade åtgärder. Det avslutande och sista kapitlet 8 är en avslutande diskussion över hur arbetet har fungerat.

2. Företagspresentation

I detta kapitel redogör jag för företaget ASFAB.

2.1 ASFAB

Företaget ASFAB är ett uppsalabaserat företag som är verksamt i hela Uppland men utför även jobb i norra stockholmsområdet. Företaget startades 1994 i en liten skala med endast fyra anställda. Företaget inriktade sig mot att utföra mindre asfaltarbeten men även annan markentreprenad. Under de tolv år som ASFAB funnits har en kraftig tillväxt skett och idag har företaget ungefär 60 anställda under sommarhalvåret och hälften av personalstyrkan under vinterhalvåret.⁸

År 2003 utökade ASFAB sin verksamhet genom att förvärva den verksamhetsgren av företaget C H Swahn Anläggningar AB (Swahns) som sysslar med grundförstärkning, pålning och spontning. Genom att förvärva detta företag kan man nu inom koncernen erbjuda alla slags markentreprenader från grundförstärkning till färdig yta. ASFAB har sedan år 2003 varit både kvalitets- och miljöcertifierade. De certifieringar som idag gäller för de två områdena är för kvalitet SS-EN ISO 9001:2000 och för området miljö SS-EN ISO 14001:2004. Enligt ASFAB var företaget det första företaget i markentreprenadbranschen, inom sin region, som certifierats enligt båda standarderna.⁹

2.2 Affärsidé och vision¹⁰

ASFABs affärsidé lyder enligt följande:

”ASFAB ska, som ett företag som säljer tjänster inom markentreprenadbranschen med asfaltering som specialitet, erbjuda sina kunder tjänster av högsta kvalitet. Uppdragen ska från start till mål genomföras med professionalitet och miljömedvetenhet, vilket ger företaget ett gott anseende på marknaden.”

ASFABs vision lyder enligt följande:

”Företaget ska på ett affärsmässigt sätt bedriva markentreprenader och bli marknadsledande i Uppland och norra stockholmsområdet inom denna bransch.”

2.3 Kvalitets- och miljöpolicy¹¹

ASFABs kvalitets- och miljöpolicy syftar till att säkra kvaliteten vilket innebär att minska resursförbrukningen i verksamheten i överensstämmelse med kundernas krav och förväntningar. ASFAB skall i alla delar av företaget verka för att minimera negativa miljöeffekter genom att utveckla och erbjuda resurseffektiva tjänster.

Detta skall företaget uppnå genom att:

⁸ www.asfab.com, 2006-10-12.

⁹ www.asfab.com.

¹⁰ www.asfab.com.

¹¹ www.asfab.com.

- effektivisera och förbättra utnyttjandet av energi och andra råvaror i verksamheten
- höja kunskapen och medvetandet kring *kvalitets- och miljöfrågor* hos företagets medarbetare och underentreprenörer
- samarbeta med andra företag i strävan mot ökad kundnytta och kretsloppsanpassning
- ha ett väl strukturerat arbete med arbetsmiljön som ger en positiv utveckling för hela företaget. Det ingår därför i ASFABs ständiga strävan efter hög effektivitet och nöjda kunder att kontinuerligt arbeta med dessa frågor.

Detta skall företaget uppnå med lagen som bas och genom sitt kvalitets- och miljöledningsarbete genomföra ständiga förbättringar.

3. Teori

I detta kapitel redovisar jag den teori som ligger till grund för uppsatsen. Det växande intresset för kvalitet har tyvärr medfört att ordet "kvalitet" blivit ett ord som ofta används i fel sammanhang. För att få en bättre bild av vad kvalitet egentligen handlar om så kommer jag närmast att reda ut kvalitetsbegreppet.

3.1 Begreppet kvalitet

Ordet *kvalitet* upplevs först som ett lättförklarligt uttryck men när det väl skall förklaras blir det genast svårare. En bidragande orsak till det är att ordet kvalitet ofta används i samband med marknadsföring där det många gånger används fel.¹² Ett tydligt exempel på det kan vara när det talas om stålqualität men i själva verket avser en stålsort med vissa egenskaper. Ordet kvalitet härstammar från det latinska ordet "*qualitas*" som översätts som "*beskaffenhet*".¹³ I dag finns det en stor mängd olika definitioner av ordet kvalitet. Kvalitet definierades tidigare vanligen som "*överensstämmelse med krav*". Denna definition har allt mer försvunnit och idag är det vanligt att kvalitet hos en produkt definieras som "*förmågan att tillfredsställa kundens förväntningar*".¹⁴ Denna definition tycker Bergman och Klefsjö inte alltid räcker utan de föreslår följande definition:

"Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar."¹⁵

Med "produkt" menar Bergman och Klefsjö en vara eller tjänst eller en kombination av vara och tjänst.¹⁶ I den internationella standarden för kvalitetssystem ISO 9000:2000 definieras kvalitet som:

"...den grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav, dvs. behov eller förväntning som är angiven, i allmänhet underförstådd eller obligatorisk."¹⁷

Av de kvalitetsdefinitioner som idag finns pekar de flesta på att det är kundens upplevda kvalitet som är avgörande. Detta medför att kvalitet kan ses som kundtillfredsställelse. Kundtillfredsställelsen eller kvaliteten kommer alltså att öka i takt med att kundens behov och förväntningar tillfredsställs.¹⁸

3.2 Kvalitetsutvecklingens historia

Strävan efter nöjda kunder är något som existerat sedan urminnes tider. Innan industrialismens inträde hade dåtidens hantverkare direktkontakt med köparen och på så vis kunde kunden få den produkt han beställt. Industrialismens inmarsch medförde ett ökat krav på effektivisering av kvalitetskontroller. Dessa kontroller kom så småningom att ersättas av tidigare insatser i produktutvecklingskedjan.¹⁹ Industrialismens

¹² Karlsson, T., Söderstedt, E., s. 18.

¹³ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 21-23.

¹⁴ Sörqvist, L., (2001). *Kvalitetsbristkostnader – Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund. s. 9-10.

¹⁵ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 23.

¹⁶ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 21-23.

¹⁷ Svensk Standard, (2000). *SS-EN ISO 9000*, SIS Förlag AB, Stockholm.

¹⁸ Sörqvist, L., s. 10.

¹⁹ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 72.

genombrott berodde till stor del på förmågan att kunna specialisera tillverkningen av en produkts olika delar till olika platser för att därefter förlägga monteringen på ytterligare ett annat ställe. För att detta skulle vara möjligt erfordrades att delarna inte varierade från gång till gång. Till en början kontrollerade man därför alla delar för att se om egenskaper och mått var godtagbara. Detta blev en kostsam form av kvalitetskontroll vilket medförde att andra lösningar växte fram. En lösning var att skapa standarder för tillverkning men även för organisering av verksamheten. Detta gällde framförallt de delar som hade påverkan på kvaliteten. Dessa beskrivningar av verksamheten började så småningom benämnas som kvalitetssystem.²⁰

Under andra världskriget formades i USA olika militära standarder som senare förbättrades till en internationell standard.²¹ Den internationella standarden utarbetades av International Organization for Standardization (ISO) och fick beteckningen ISO 9000.²²

Eftersom kvalitet har blivit en av de främsta konkurrensfaktorerna i dagens industri så har detta även medfört att intresset för kvalitet och kvalitetsfrågor ökat kraftigt.²³ Den viktigaste anledningen till det är de framgångar som den japanska industrin hade under 1970- och 80-talet. Kvalitet hade för de japanska företagsledarna en strategisk roll vilket till stor del var bidragande till framgången. Japanerna förstod tidigt att kvalitet måste utgå från kundernas behov och förväntningar och att kostnaden för bristande kvalitet var stor.²⁴

Idag ser allt fler företag kvalitetsfrågor som en integrerad del av verksamheten. Detta utgör grunden för total kvalitet eller som det ofta på engelska kallas *Total Quality Management*, *TQM*.²⁵ TQM handlar om att ha rätt kvalitet på alla områden och inte enbart på de tekniska områdena. Alla nivåer och funktioner i företaget skall ha rätt kvalitet, allt från de stora sammanhangen in till de minsta detaljerna. I utvecklingen mot total kvalitet brukar företag använda en certifiering inom ISO 9000 som en visuell inledning till ett nytt skede i kvalitetsutvecklingen.²⁶

²⁰ Bergman, B., Klefsjö, B., (2002). *Kvalitet i alla led*, Studentlitteratur, Lund. s. 30-32.

²¹ Tamm Hallström, K., (2000). *Kampen för auktoritet –standardiseringsorganisationer i arbete*, EFI, Stockholm School of Economics, Stockholm. s. 68-69.

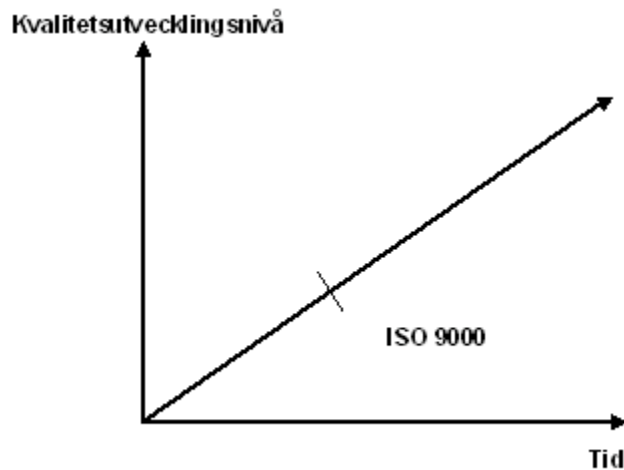
²² Lindgren, H., Sandell, B., (1993). *ISO 9000 - den offensiva vägen*, Studentlitteratur, Lund. s. 9.

²³ Nordkvist, H., s. 5-6.

²⁴ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 21.

²⁵ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 32-33.

²⁶ Toft Friis, C., (1995). *Fakta om ISO 9000*, Studentlitteratur, Lund. s. 12-13.



Figur 1 - Ett företags kvalitetsutveckling mot total kvalitet (källa: Toft Friis, 1995, s.13)

Den vanligaste svenska översättningen av TQM är offensiv kvalitetsutveckling vilket syftar till ett ständigt förbättrings- och utvecklingsarbete. Den internationella standarden ISO 9000:2000 som i dag används har till stor del inspirerats av offensiv kvalitetsutveckling.²⁷

3.3 Kvalitetssystem

Ett kvalitetssystem är ett verktyg för att styra och förbättra kvaliteten på ett företags eller organisations produkter och processer. Kvalitetssystemet skall vara dokumenterat i tillräckligt stor utsträckning. Systemet dokumenteras i kvalitetshandböcker, som fungerar som stöd i det vardagliga arbetet men även som en bas för kvalitetsrevisioner av organisationen och dess sätt att arbeta.²⁸

Det har länge förekommit att företag genomfört kvalitetsgranskning hos sina leverantörer. I början på 1930-talet tog militära beställare i USA och militäralliansen NATO fram en standard för hur en leverantörs verksamhet skulle granskas med vikt på kvalitetsarbete. Standarden innehöll krav som skulle uppfyllas och i dessa samband kallas detta ett företags kvalitetssystem. Med tiden genererades en internationell standard för kvalitetssystem, den så kallade ISO 9000-serien. Att arbeta efter standarden innebär att företaget ställer stora krav på den egna verksamheten.²⁹

Som de föregående militära standarderna var även ISO 9000-serien till en början avsedd för överenskommelse mellan kund och leverantör, en så kallad tvåpartsöverenskommelse. Numera används ISO 9000 även inom tredjepartscertifiering. Företaget får, med kraven i ISO 9000 som grund, sitt kvalitetssystem certifierat av en tredje oberoende part, ett så kallat certifieringsorgan. Fördelen med en tredjepartscertifiering är att det blir ett minskat behov av ett stort antal kvalitetsrevisioner hos en leverantör med många kunder.³⁰

Definitionen på ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 lyder enligt följande:

²⁷ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 32-33.

²⁸ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 260.

²⁹ Johansson, C., Lindgren, M., Lissgärde, P., s. 7-9.

³⁰ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 445.

”... ledningssystem, dvs. system för att upprätta policy och mål samt för att uppnå dessa mål, för att leda och styra en organisation med avseende på kvalitet.”³¹

Att implementera ett kvalitetssystem är ett långsiktigt arbete som kräver ett systematiskt införande. För att införandet skall bli så smidig som möjligt bör kvalitetssystemet konstrueras utifrån den enskilda verksamhetens behov. Kvalitetssystemet skall anpassas för det särskilda företaget, systemet skall uppfylla en ISO 9000-standard och uppfylla den önskan som företaget har av att styra kvaliteten. Ett kvalitetssystems struktur kan liknas vid andra styrsystem med *en strategisk, en taktisk och en operativ nivå*. Kvalitetssystemets uppbyggnad kan illustreras som en pyramid (se figur 2).³²



Figur 2 - Ett kvalitetssystems struktur indelat i tre nivåer (källa: Toft Friis, 1995, s. 41)

3.3.1 Serien ISO 9000

Den första upplagan av serien ISO 9000 blev 1987 internationell standard. Därefter har standarden översatts till nationell standard i över hundra länder. I alla länder är innebörden den samma däremot har den fått något olika namn. Den korrekta svenska beteckningen är SS-EN ISO 9000 medan benämningen i Storbritannien är BS EN ISO 9000. Den ursprungliga ISO 9000-serien reviderades i början på 1990-talet och kom 1994 ut i en ny version med beteckningen ISO 9000:1994.³³ Upplagan från 1994 av ISO 9000-serien bestod av fem stycken standarder nämligen ISO 9000-9004.³⁴ Av dessa fem standarder var ISO 9001, ISO 9002 och ISO 9003 kravstandarder. Kraven i kravstandarderna angav vad som skulle göras i ett företag. ISO 9000 och 9004 användes för att ge råd vid tillämpningen av kravstandarderna.³⁵

För att skapa en bättre helhetssyn och anpassa ISO 9000-serien mot mer offensiv kvalitetsutveckling skedde en omfattande revidering av ISO 9000-serien som år 2000 ledde fram till dagens standardserie. Denna serie har fått beteckningen ISO

³¹ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 264.

³² Toft Friis, C., s. 39-41.

³³ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 261.

³⁴ Nordkvist, H., s. 19.

³⁵ Lindgren, H., Sandell, B., s. 10.

9000:2000.³⁶ Den nya versionen av ISO 9000-serien innehåller inte längre kravstandarderna ISO 9002 och 9003 utan den innehåller endas en kravstandard vilket är ISO 9001:2000.³⁷

En närmare förklaring av betydelsen av respektive standard i den nya ISO 9000-serien är följande enligt Bergman och Klefsjö (2001):

- ISO 9000:2000 Ledningssystem för kvalitet - Principer och terminologi.
- ISO 9001:2000 Ledningssystem för kvalitet - Krav.
- ISO 9004:2000 Ledningssystem för kvalitet - Instruktion för verksamhetsförbättring.
- ISO 19011:2000 Instruktion för revision med avseende på kvalitet och miljö.

Den första standarden i ISO 9000-serien är ISO 9000. Denna standard innehåller grundprinciper för kvalitetsledning och anger i detalj begrepp och termer för ett kvalitetssystem. Den andra standarden i serien är ISO 9001 och den innehåller krav på kvalitetssystemet. ISO 9004 behandlar processer för ständig förbättring, hur organisationen kan arbeta för att öka kundtillfredsställelsen samt vägledning för att införa ett kvalitetssystem. Den sista standarden, med den något egendomliga beteckningen, ISO 19011 ger anvisning om hur en kvalitetsrevision bör genomföras.³⁸

3.3.2 Kravstandarden ISO 9001:2000

De krav som finns på ett kvalitetssystem detaljredovisas i ISO 9001:2000 som är den enda kravstandard i ISO 9000-serien. Kraven är generella och utarbetade så att de skall kunna användas på alla typer av organisationer oberoende av verksamhet eller vilken bransch de befinner sig inom. Det är denna standard, ISO 9001:2000, som företaget blir certifierat mot när det väljer att certifiera sig enligt ISO 9000-serien. I ISO 9000-serien skiljer man dock mellan krav på kvalitetssystem och krav på produkter. I kravstandard ISO 9001 ställs inga krav på organisationens produkter utan dessa krav ställs av kunderna. I och med den nya versionen kan krav på kvalitetssystemet som inte påverkar organisationens arbete utelämnas av organisationen. Med det menas att en organisation inte behöver ha rutiner för produktutveckling om inte detta bedrivs.³⁹ Detta har medfört att ISO 9001 används i allt större utsträckning av tjänstesektorn.⁴⁰

ISO 9001 är den standard som bestämmer hur ett kvalitetssystem skall vara konstruerat. Skillnaden mot de tidigare kravstandarder som funnits är att kravstandard ISO 9001:2000 har ett ledningsperspektiv och en helhetsbild som innan saknats. Det finns en tyngdpunkt på ledarskap, kundfokusering och förbättringsarbete som medför att systemet kan underlätta offensivt kvalitetsarbete. De kravstandarder som tidigare funnits har till stor del enbart varit fokuserade på produkter och hanteringen av dessa vilket mer är ett system för kvalitetssäkring än ett kvalitetssystem.⁴¹

Den nya upplagan av ISO 9001 består i huvudsak av fyra huvudpunkter vilket är: Ledningens ansvar, hantering av resurser, produktframtagning samt mätning och

³⁶ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 261.

³⁷ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 455.

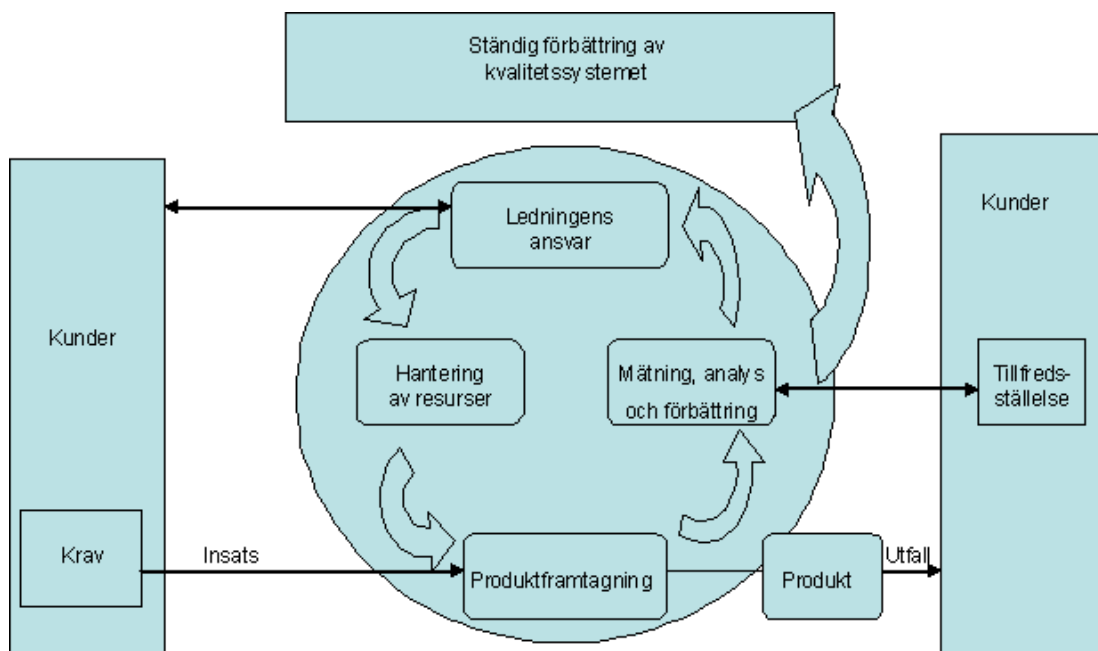
³⁸ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 262.

³⁹ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 449-455

⁴⁰ www.lrq.se, 2006-11-01.

⁴¹ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet från behov till användning*, s. 453-459.

förbättring. Den modell som redovisas i figur 3 täcker alla de krav som finns i ISO 9001.⁴² Den effekt kvalitetssystemet får beror till stor del på hur standarden följs och tolkas men även hur den utnyttjas i det dagliga arbetet.⁴³



Figur 3 – Modell över de processangreppssätt som finns i ISO 9001 (Källa: ISO 9001:2000, 2000, s. 6)

3.4 Införande av kvalitetssystem enligt ISO 9000

Att implementera ett kvalitetssystem från ISO 9000-serien är ett organiserat och långsiktigt arbete. Implementeringen kommer att medföra en stor arbetsinsats men även stor kostnad för företaget. Företagets ledning måste noga förbereda sig och organisationen inför de kommande uppgifter implementeringen medför. För att implementeringen skall bli lyckad är en förutsättning att ledningen är engagerad samt att inställningen hos företagets anställda är obehaglig angående att kvalitet och kvalitetsarbetet kommer i första hand. Ett införande av ISO 9000 i ett företag kan enligt Håkan Nordkvist delas in i fem olika faser, nämligen *före införandet av ISO 9000, start av införandefasen, införandefasen, certifiering enligt ISO 9001 och efter certifiering*.⁴⁴

3.4.1 Före införandet av ISO 9000

Detta är den första fasen i implementeringen av företagets kvalitetssystem. Denna fas karakteriseras av diskussioner och tankar kring kvalitetssystemet. Motivet till att införa ett kvalitetssystem varierar mellan olika företag. Det kan vara allt från kundkrav till att få en ordentlig genomgång av företagets organisation. För att alla skall vara informerad om vad ett kvalitetssystem är och varför företaget behöver ett sådant skall diskussioner föras med alla medarbetare. Om företagsledningen finner att den rätta kunskapen eller

⁴² Svensk Standard, (2000). *SS-EN ISO 9001*, SIS Förlag AB, Stockholm, s. 5-6.

⁴³ Bergman, B., Klefsjö, B., *Kvalitet i alla led*, s. 272.

⁴⁴ Nordkvist, H., s. 25.

de rätta resurserna inte finns inom företaget kan det i detta skede vara fördelaktigt att kontakta en extern part som har erfarenhet av arbetet kring ISO 9000.⁴⁵

3.4.2 Start av införandefasen

I denna fas kartläggs företagets nuvarande standard, en så kallad internrevision genomförs. De anmärkningar som finns knyts till någon punkt i kvalitetsstandarden för att på så vis skönja de ställen där de största resurserna bör sättas in. Parallellt med den interna revisionen skall en omfattande utbildning av företagets alla anställda påbörjas för att skapa en förståelse för kvalitetssystemet och det kvalitetsarbete som skall bedrivas. Då införandet av kvalitetssystemet kan vara en krävande förändringsprocess är det viktigt att den som är projektledare ständigt informerar sina medarbetare om nuläget.⁴⁶

3.4.3 Införandefasen

De rutiner och instruktioner som redan finns inom företaget tas till vara och dokumenteras. Nya rutiner och metoder tas fram för att uppfylla kraven i kvalitetsstandarden. Själva uppbyggnaden av kvalitetssystemet består i huvudsak av att dokumentera och fastställa rutiner, instruktioner och processer samt att framgångsrikt föra in dessa i organisationen. De anställda skall engageras i uppbyggnaden av kvalitetssystemet för att på så vis skapa förtroende för systemet. Att sätta upp mål för verksamheten bör även ske i denna fas. Det skall vara både långsiktiga och kortsiktiga mål. Ett bra sätt kan vara att angripa de lätta problemen först för att på så vis få resultat och förhoppningsvis öka motivationen för att angripa de större problemen.⁴⁷

3.4.4 Certifiering enligt ISO 9001

När de anmärkningar, som upptäcktes i den första interna kvalitetsrevisionen, är åtgärdade kan företaget anhölla om att bli certifierat enligt ISO 9001. Ett företag kan bli certifierat på två olika sätt, av en kund eller genom ett certifieringsorgan. Certifieringsorganet utför en revision av företagets kvalitetssystem och antingen godkänner eller underkänner det. Alla certifieringsorgan arbetar på kommersiell basis och är ackrediterade inom olika branscher. Det är därför viktigt att företaget kontrollerar om certifieringsorganet är ackrediterat för företagets verksamhetsområde.⁴⁸

3.4.5 Efter certifiering

I detta skede kopplar många företag av och tror att allt löser sig nu när företaget har ett kvalitetssystem. Detta är fel då certifikatet enbart visar att företaget befinner sig i rätt riktning. Det krävs ett ständigt förbättringsarbete för att kvalitetssystemet skall resultera i positiva effekter. För att hjälpa företaget att inte bortse från detta arbete samt att inte företaget skall kunna marknadsföra sig med felaktig information genomför certifieringsorganet årligen en revision av kvalitetssystemet. Klarar företaget inte denna revision kan certifikatet återkallas. Ett vanligt sätt att undvika anmärkningar vid en extern revision är att utföra en intern revision innan den externa revisionen. På så vis kan eventuella fel åtgärdas innan den ordinarie revisionen.⁴⁹

⁴⁵ Nordkvist, H., s. 26.

⁴⁶ Nordkvist, H., s. 28.

⁴⁷ Nordkvist, H., s. 29-30.

⁴⁸ Nordkvist, H., s. 31-32.

⁴⁹ Nordkvist, H., s. 33.

3.5 Olika förutsättningar för att lyckas med sitt kvalitetssystem

Det finns en rad olika uppfattningar om effekterna av kvalitetssystem. Vissa anser att kvalitetssystem tar onödig tid och är bortkastade pengar medan andra anser att det är ett utmärkt verktyg för kvalitetsarbete. Det som är viktigt att förstå i detta sammanhang är att det inte är själva standarden i sig själv som utgör själva kvalitetssystemet utan hur organisationen tillämpar och hanterar ISO 9000. Effekterna av ISO 9000 skiljer sig för olika organisationer. Detta beror på ett antal olika organisatoriska och externa förutsättningar.⁵⁰

Antalet organisationer som certifieras enbart med anledning av kundkrav är stort. Att skapa en förbättring kan ofta endast ske genom en förändring. För att en förändring skall äga rum krävs stark motivation. Detta medför att det är de interna krafterna som är den viktigaste förutsättningen för att åstadkom positiva effekter av kvalitetsstandard. Ett kvalitetssystem måste utvecklas med hänsyn till organisationens behov där fokus bör ligga på att förbättra de områden som är kritiska för företaget. Att enbart certifiera företaget på grund av kundernas krav är alltså inte en bra förutsättning för att uppnå positiva effekter.⁵¹ Det har visat sig att företag som endast konstaterat "att" de behöver ett kvalitetssystem och inte funderat på "varför" och till "vad" är mindre nöjda med systemets effekter. Detta är ofta företag med externa krav från kunder som endast konstaterar "att" de behöver ett kvalitetssystem. De företag som funderat på "varför" och till "vad" de behöver ett kvalitetssystem kommer ofta kraven från den egna organisationen, vilket ofta medför att effekterna upplevs som mer positiva.⁵²

Ett annat viktigt villkor för att uppnå positiva effekter är hur företaget implementerar sin kvalitetsstandard. När det sker en implementering av en standard innebär det att man frambringar en typ av uppgörelse mellan verksamheten och kraven i en standard. Att implementera standarden kan ske på två olika sätt. Antingen standardiseras verksamheten eller så praktiseras standarden. Att standardisera verksamheten betyder att verksamhet framställs i standardens språk och hävdar att den aktuella verksamheten stämmer överens med standarden och lägger fram verksamheten så att detta blir tydlig. Att praktisera standarden betyder att verksamheten modifieras så att den stämmer överens med standarden. Detta sker genom att organisationen definierar en verksamhet som på bästa sätt uppfyller bestämda krav och realiserar denna verksamhet i verksamheten. Om ett företag skall standardisera verksamheten eller praktisera standarden beror till stor del på hur motiverad organisationen är på att införa ISO-standard. Att företag implementera ISO 9000 till följd av kundkrav innebär ofta att de inte har den rätta motivationen och viljan att genomföra en förändring. Dessa företag väljer oftast att enbart standardisera verksamheten. Den typen av inställning och strategi medför inget effektivt kvalitetssystem och genererar inga positiva effekter som resultat.⁵³

En annan viktig förutsättning för att erhålla en positiv effekt av ett kvalitetssystem är allas delaktighet. Det är ytterst viktigt att högsta ledningen är engagerad och delaktig i kvalitetsarbetet för att på så sätt visa hur viktigt detta arbete är. Om inte ledningen visar sin delaktighet i arbetet finns det stora risker i att personalen prioriterar bort

⁵⁰ Poksinska, B., (2006). *ISO 9000 ingen kvalitetsgaranti*. Kvalitetsmagasinet, 2006:4. s. 39-41.

⁵¹ Poksinska, B., s. 39-41.

⁵² Gustafsson, R., Klefsjö, B., Berggren, E., & Granfors Wellemets, U., (2000). *Erfarenheter av små företags arbete med ISO 9000*. Kvalitetsmagasinet, 2000:1. s. 40-42.

⁵³ Poksinska, B., s. 39-41.

förbättringsarbetet för andra dagliga uppgifter. De anställda skall känna sig delaktiga i förbättringsarbetet. Denna delaktighet medför att de anställda känner sig viktiga och uppskattade men även att de kan påverka sin arbetssituation. Att engagera och motivera de anställda är nästintill omöjligt om kvalitetssystemet ses som ett nödvändigt ont. Om intern drivkraft saknas och organisationen endast uppfyller minimala krav, vilket innebär att de standardiserar verksamheten, kommer kvalitetssystemet enbart fungera som ett system för att behandla dokument och inte som dess huvudsakliga syfte att leda och förbättra. Detta medför även i sin tur ett minskat engagemang och delaktighet för att jobba med systemet. Den interna motivationen är en av de absolut viktigaste förutsättningarna för att certifieringen skall bli värdefull och bidra till ett levande kvalitetsarbete.⁵⁴ Genom att utbilda personalen kan man uppnå en ökad förståelse för kvalitetssystemet vilket i sig kan medföra att problem som bristande motivation och delaktighet kan lösas. Att utbilda personalen är en viktig del för att erhålla ett lyckat kvalitetssystem.⁵⁵

Gällande storleken av externa aktörers medverkan i införandet av kvalitetssystemet är det viktigt att delaktigheten är lagom anpassad. Det är viktigt att finna en lämplig balans då för lite extern hjälp kan innebära att företaget hamnar fel då inte tillräcklig kunskap inom ISO 9000 finns. För mycket extern hjälp kan medföra att kompetensen runt kvalitetssystemet försvinner ut ur företaget när de externa aktörerna fullföljt sitt uppdrag.⁵⁶

Ett vanligt problem som kan uppstå efter att ett företag certifierat sig är att många inom företaget släpper kvalitetstänkandet. Flera tror att nu när företaget har ett kvalitetssystem och är certifierat, löser sig allt av sig självt. En sådan typ av beteende tyder på att kvalitetsarbetet inte blivit tillräckligt inarbetat utan enbart förekommer i gestalt av en certifiering och ett certifikat. Självklart är detta fel, kvalitetsarbete är något som ständigt måste bedrivas aktivt.⁵⁷

⁵⁴ Poksinska, B., s. 39-41.

⁵⁵ Johansson, C., Lindgren, M., Lissgärde, P., s. 39.

⁵⁶ Gustafsson, R., Klefsjö, B., Berggren, E., & Granfors Wellemets, U., s. 40-42.

⁵⁷ Johansson, C., Lindgren, M., Lissgärde, P., s. 38-39.

4. Metoder

I detta kapitel redogör jag för den arbetsgång jag använt mig av för att uppfylla det syfte som examensarbetet har.

4.1 Vetenskaplig ansats

Det primära rationalistiska synsätt som i hög grad kännetecknat det framväxande vetenskapssamhället sedan 1700-talet brukar kallas positivism. Positivismen utgår från en absolut kunskap. Med det menas att positivismen syftar till att bygga på säker kunskap där det endast finns två källor till kunskap. Dessa två källor är det vi kan registrera med våra fem sinnen samt det som vi kan diskutera oss fram till med mänsklig konsekvent tänkande. Inom positivismen kan man komma fram till slutsatser på tre olika sätt genom antingen induktion, deduktion eller genom en kombination av dessa.⁵⁸

Att använda ett induktivt sätt för att komma fram till slutsatser innebär att slutsatserna grundar sig på empiriska data. Den induktiva metoden grundar sig sällan på samtliga möjliga observationer. Detta är svagheten med metoden vilket medför att undantag så småningom kan upptäckas. Med en induktiv forskningsansats skapar forskaren sin teori utifrån observationer och empiriska data.⁵⁹ Jag har i detta examensarbete till viss del använt mig av en induktiv forskningsansats då ett av delmålen är att ta fram eventuella förbättringsåtgärder för att öka efterlevnaden av företagets kvalitetssystem.

Med ett deduktivt angreppssätt kommer man fram till slutsatser genom ett logiskt resonemang. Med utgångspunkt utifrån en teori formas en hypotes som är testbar.⁶⁰ I denna studie har teori kring kvalitetssystem fungerat som ett grundläggande underlag för den analys som görs gällande efterlevnaden av ASFABs kvalitetssystem. Detta medför att en stor del av forskningsansatsen även har varit deduktiv.

4.2 Undersökningsansats

Med fallstudie menas att ett fåtal objekt, i en uppsjö av olika aspekter, undersökes. Ett objekt kan i dessa sammanhang vara t ex. partier, företag, branscher mm. Data samlas in och analysers för att erhålla det väsentliga i en viss företeelse. Ett sammanhang där fallstudier har kommit att användas som utvecklings- och forskningsmetod är vid förändringsarbete. Detta kan t ex vara i samband med organisationsutveckling. I dessa sammanhang måste utredaren skaffa sig en ordentlig kunskap om organisationen och dess aktörer.⁶¹

Detta examensarbete har utförts i form av en fallstudie. Då syftet är att undersöka hur företagets kvalitetssystem efterlevs krävs en djupgående studie och analys av dagens verksamhet. Med hjälp av denna information kan företaget därefter vidta eventuella åtgärder för att få en eventuell förändring.

⁵⁸ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., (2001). *Att utreda, forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn. s. 199-200.

⁵⁹ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., s. 200.

⁶⁰ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., s. 200.

⁶¹ Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund. s. 185-189.

4.3 Undersökningsmetod

En kvantitativ metod syftar till ett arbetssätt där forskaren organiserat samlar in empirisk och kvantifierbar data. Data sammanfattas i statistisk form och med utgång från den analyseras resultatet. En kvalitativ metod syftar till att forskaren själv befinner sig i den sociala verkligheten som analyseras. Forskaren försöker fånga såväl människors gärningar som dessa gärningars betydelse. Datainsamling och analys sker sida vid sida och i samverkan.⁶²

För att på bästa sätt uppfylla syftet med examensarbetet har en kombination av dessa två undersökningsmetoder använts. I den enkätundersökning som genomförts har den kvantitativa undersökningsmetoden använts. Den kvalitativa undersökningsmetoden användes under de genomförde intervjuerna.

4.4 Informationsinsamling

Vid en informationsinsamling bör man börja med att ta i anspråk den information som redan finns disponibel och göra en källsökning. Detta görs för att införskaffa information om vilka uppgifter som redan finns om det aktuella ämnet, så kallad sekundärdata. Ett bra sätt att tillgå dessa sekundärdata är att börja med att utnyttja det närliggande biblioteket. Om en utredning inte är i synnerhet omfattande kan denna informationsinsamling i vissa fall räcka. För mer omfattande utredningar kommer det troligtvis att krävas insamling av nya data, så kallad primärdata.⁶³

Utifrån min inriktning mot kvalitetssystem har detta examensarbete tagit sin början med en litteraturstudie. Materialet fann jag framförallt i tidskrifter och bibliotek men även på Internet. Till min hjälp att söka väsentligt material har jag framförallt haft Ekonomikums bibliotek som bas för informationssökandet. Där sökte jag framförallt efter olika kombinationer av *kvalitetssystem*, *verksamhetssystem*, *ISO 9000*, *ISO 9000:2000*, *ISO 9001:2000*, *certifieringsorgan*, *ledningssystem* och *kvalitetsledningssystem* med hjälp av olika sökmotorer som t ex Libris och Google. Viss sekundärdata har även hämtats från interna och externa revisionsrapporter som erhållits från företaget.

När den existerande informationen inte räcker till måste man utvidga med ny data. Detta utförs genom att undersöka så kallad primärdata. Det finns olika tekniker för att samla in denna information. Vanligtvis vänder man sig till olika personer för att erhålla information och detta brukar ske genom t ex *att kontakta dessa personer per post, per telefon, genom personliga besök* eller *en kombination* av dessa metoder.⁶⁴

Detta examensarbete har utförts genom att kombinera de två metoderna att kontakta personer per post (enkätundersökning) och genom personliga besök (intervjuer). För att få en heltäckande bild av företaget användes en enkätundersökning som sändes ut till alla de anställda. Därefter gjordes djupgående intervjuer med utvalda personer för att få en djupare bild av företaget.

⁶² Magne Holme, I., Krohn Solvang, B., (1997). *Forskningsmetodik –Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. s. 76-79.

⁶³ Lundahl, U., Skärvad, P-H., s. 131-132.

⁶⁴ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., s. 85.

4.4.1 Intervjuer

En intervju är en situation där en person (intervjuaren) ställer frågor till en annan person (den intervjuade). Vanligtvis är frågorna till stor del bestämda i förväg men intervjun kan vara mer eller mindre strukturerad. En nackdel med en allt för strukturerad intervju kan vara att viktiga och intressanta följdfrågor missas. Med en mer ostrukturerad intervju kan mer djupgående frågor ställas då väsentlig och intressant information berörs under intervjun.⁶⁵

Det finns både för- och nackdelar som man bör tänka på vid genomförande av intervjuer. Intervjuer kan vara bra att använda för att ställa mer komplicerade frågor som i vissa fall måste förklaras. En intervju kan även vara fördelaktig för att utnyttja respondentens kroppsspråk eller för att skapa förtroende mellan intervjuaren och den intervjuade. Nackdelar med intervjuer är att det kan uppstå intervju effekter genom att den som intervjuar och den som blir intervjuad blir påverkade av varandra. Även bristen på anonymitet kan vara en negativ faktor då känsliga frågor kan bli svåra att ställa och erhålla svar på.⁶⁶

I denna studie har en kombination av strukturerade och ostrukturerade intervjuer genomförts. Inför varje intervju har ett strukturerat frågebatteri tagits fram för att täcka in de önskade frågorna. Därefter har dessa frågor utökats under intervjuens gång då ostrukturerade följdfrågor ställts när respondenterna talat om saker som ligger i examensarbetets intresse.

4.4.2 Enkät

Ur vetenskaplig synpunkt råder det en vital skillnad mellan enkäter och intervjuer. Denna skillnad är att enkäter i efterhand kan granskas medan intervjuer måste registreras genom någon form av upptagning. Anledningen till det är att andra forskare skall kunna gå igenom materialet för att kunna se om de kommer fram till samma slutsatser. Fördelarna med att genomföra enkätundersökningar är att ingen intervju effekt uppstår och att känsliga frågor kan ställas då anonymitet kan garanteras. En enkätundersökning medför även att ett statistiskt underlag då en stor mängd kan nås på ett enkelt sätt. Denna statistik kan sedan tydliggöra svaren med hjälp av tabeller och diagram. Nackdelar med enkätundersökningar är att det ofta blir låg svarsfrekvens. Anonymiteten kan i detta fall vara negativ då man inte vet vilka som har svarat. En annan nackdel med enkätundersökningar är att det är svårt att följa upp frågorna.⁶⁷

Vetenskapen om att anonymitet i vissa fall resulterar i mer sanningsenliga svar resulterade i att en enkät utformades och skickades ut till alla anställda vid företaget för att besvaras anonymt. Det huvudsakliga syftet med att göra en enkätundersökning har varit att få en så sanningsenlig heltäckande bild som möjligt samt att få statistik över tankar och åsikter kring kvalitetssystemet.

⁶⁵ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., s. 85-86.

⁶⁶ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., s. 85-86.

⁶⁷ Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., s. 86-87.

4.5 Validitet och reliabilitet

En svår uppgift att lösa i allt utredningsarbete är att överföra teoretiska föreställningar i form av begrepp och modeller till empiriska observationer. Det finns två viktiga begrepp i detta sammanhang nämligen validitet och reliabilitet.⁶⁸

Validitet definieras som den utsträckning i vilken ett mätinstrument mäter det som man avser att mäta. För att erhålla en hög validitet bör mätningen med mätinstrumentet ge en bra indikation på det problem som vi söker svaret på. Med reliabilitet menas ett mått på ett tests precision.⁶⁹ Det som menas med det är att ett mätinstrument, som t ex en enkätundersökning, skall ge en pålitlig och varaktig dom. För att få en hög reliabilitet bör angreppssättet eller metoden vara oberoende av undersökare och undersökta enheter. Med det menas om någon annan repeterade försöket vid ett annat tillfälle på ett annat urval skulle resultatet bli det samma.⁷⁰

All primärdata i detta examensarbete kommer från intervjuer och en enkät. För att ha en så hög validitet som möjligt på den insamlade informationen har de ställda frågorna utformats med hjälp från tidigare känd teori. Därefter har frågorna granskats av ämnesgranskaren innan de förts vidare genom intervjuer och enkäten. Ett problem som kan uppstå och sänka validiteten är om vissa frågor anses känsliga att svara på och att svaren inte ger en sanningsenlig bild. Genom att låta enkäten vara anonym har detta problem förminskats. När det gäller de muntliga intervjuerna har jag förlitat mig på att de intervjuade personerna svarat ärligt för att bidra med sina erfarenheter och förmedla en så sanningsenlig bild som möjligt. När det gäller reliabiliteten och kopplingen till insamlad primärdata, krävs för hög reliabilitet att frågorna inte missuppfattas utan ger tillförlitliga svar. När det gäller de muntliga intervjuerna har detta kunnat åtgärdas genom ett förtydligande om ett missförstånd har uppstått. För att hålla hög reliabilitet på enkätundersökningen har frågorna i största möjliga omfattning utformats för att de inte skall missförstås.

4.6 Avgränsningar

Jag har i detta examensarbete uteslutande valt att behandla den del av ledningssystemet som hör till ISO 9001. ASFAB är visserligen miljöcertifierat enligt ISO 14001 men detta är inte av intresse för detta arbete då examensarbetet görs inom området kvalitet och inte inom området miljö. Jag har även valt att inte lägga något fokus på den verksamhetsgren som förvärvet Swahns utgör. Den huvudsakliga anledningen till det är att ISO-certifieringen endast är gällande för den del som ASFAB utgör och är därmed inte aktuell för Swahns.

⁶⁸ Lundahl, U., Skärvad, P-H., s. 150-152.

⁶⁹ www.ne.se, 2006-11-27.

⁷⁰ Lundahl, U., Skärvad, P-H., s. 150-152.

5. Redogörelse av insamlat material

I detta kapitel redovisar jag de svar som framkommit från intervjuer, enkäten och sekundärdata. För att erhålla en bild över hur arbetet kring ASFABs kvalitetssystem sker och har skett valde jag att i ett tidigt skede av examensarbetet intervjua Maria Andersson som är kvalitetsansvarig vid företaget. Intervjun syftade till att erhålla information om hur implementeringen av ASFABs kvalitetssystem har skett men även hur det nuvarande kvalitetsarbetet bedrivs.

5.1 Intervju med ASFABs kvalitetsansvarige⁷¹

5.1.1 Implementering

De första idéerna om att införskaffa ett kvalitetssystem kom i början av år 2002 då ASFABs dåvarande VD Christer Andersson insåg att företaget hade ett växande behov av ett kvalitetssystem. Han såg även möjligheten att ett certifierat kvalitetssystem skulle kunna vara till stor fördel som marknadsföringsargument för företaget. Ett drygt år efter de första idéerna var företaget kvalitetscertifierat enligt SS-EN ISO 9001:2000 efter beslut av certifieringsorganet SEMKO-DEKRA Certification AB (SEMKO-DEKRA)⁷².

Implementeringen av företagets kvalitetssystem har skett med hjälp av en extern konsultfirma, Miljöbyrå i Uppsala AB. Den externa kostnaden för konsultationen var 150 000 svenska kronor men den totala kostnaden för implementeringen är ytterligare några hundra tusen om man räknar med utebliven arbetstid. Den inhyrda konsulten var avsedd att fungera som projektledare men detta fungerade inte då konsulten försökte använda ett annat företags kvalitetssystem på ASFABs verksamhet. Resultatet blev att Maria Andersson tog över ansvaret för projektet. Detta medförde att en stor del av det huvudsakliga implementeringsarbetet lades på respondenten som var den person på ASFAB som var kvalitetsansvarig. När implementeringen väl var klar var det ingen större förlust att den externa hjälpen inte längre fanns kvar inom företaget. Med anledning av det rådande missnöjet hade ett internt behov av att lära sig systemet uppstått. Detta medförde en ökad kunskap framförallt hos respondenten. Flera av de redan införda rutinerna skrevs om för att stämma överens med ASFABs verksamhet. Enligt respondenten är det viktigt att förstå den egna verksamheten då kvalitetssystemet är en beskrivning av den samma. Varje verksamhet är unik och det går inte att kopiera ett annat företags kvalitetssystem. Syftet med kvalitetssystemet har hela tiden varit att det skall utgå från den egna verksamheten. Det är viktigt enligt Andersson att företaget inte ändras för standarden utan att standarden utformas efter företaget där kvalitetssystemet är ett verktyg för förbättring.

Beslutet om att kvalitetscertifiera företaget har visat sig vara en positivt avgörande faktor för ASFAB då konkurrensen på marknaden ökat markant. Respondenten har märkt en starkt ökad kunskap och medvetenhet på marknaden. För bara några år sedan räckte det med att visa upp företagets certifikat för att erhålla ett jobb. I dagsläget krävs en specifikation i varje enskilt projekt för att inkassera samma jobb. Företagets åtgärd

⁷¹ Intervju med Maria Andersson, Verkställande direktör och kvalitetsansvarig, 2006-10-26.

⁷² SEMKO-DEKRA är ackrediterat av SWEDAC för certifiering av företags ledningssystem enligt olika internationella standarder. SWEDAC är en statlig myndighet som har en myndighetsutövande roll men även en uppdragsbaserad verksamhet. Den huvudsakliga uppgiften är att verka som nationellt ackrediteringsorgan. (www.swedac.se, 2006-12-21)

att implementera ett kvalitetssystem och ansöka om certifiering har medfört att hälften av alla jobb som ASFAB får idag till stor del beror på att de är just kvalitetscertifierade.

Från det ursprungliga kvalitetssystemet har det skett ordentliga omarbetningar till det system som företaget har idag. ASFAB har sedan år 2003 haft en löpande uppdatering utefter att verksamheten har förändrats. Blanketter och instruktioner har omarbetats. Företaget har försökt att förenkla kvalitetssystemet så mycket som möjligt mot hur verksamheten fungerar. Enligt Andersson kan självklart allt bli bättre och enklare men som systemet är utformat idag är hon nöjd. Däremot är respondenten inte nöjd med användningen av det. Kvalitetssystemet är ett bra verktyg förutsatt att det används på rätt sätt. För att systemet skall fungera krävs en ständig strävan efter förbättring.

5.1.2 Engagemang, motivation och delaktighet

När kvalitetssystemet implementerades i företaget var inställningen bland de anställda negativ. Systemet uppfattades som byråkratiskt och krångligt. I dagsläget har förståelsen för kvalitetssystemet ökat men engagemanget och motivationen är långt ifrån så bra som den skulle kunna vara. Att få de anställda att förstå att kvalitetssystemet är ett verktyg för att förbättra verksamheten är en uppgift som Andersson anser är en av de absolut svåraste. Kvalitetsarbetet inom ASFAB bygger mycket på att skriva avvikelserapporter. Detta är något som sker i ytterst begränsad utsträckning. Dessa rapporter skall fungera som underlag för åtgärder där avvikelser uppstår. Respondenten upplever att en stor del av de anställda inte förstår nyttan med att skriva just dessa avvikelserapporter. Den situation som idag råder inom ASFAB är att Andersson innehar den största kunskapen om kvalitetssystemet. Som kvalitetsansvarig kan känslan stundtals vara frustrerande då ansvaret och kunskapen till stor del vilar på hennes axlar.

Genom att tillstyrka medel för kompetensutveckling till de anställda och genom att vidareutveckla kvalitetssystemet försöker ledningen visa vikten av företagets kvalitetsarbete. ASFAB håller för närvarande på att utforma en ledningsgrupp där frågor som kvalitetsarbete skall vara ett självklart inslag. I dagsläget är kvalitetsfrågor en stående punkt på så väl styrelsemöten som driftgruppsmöten. Vid styrelsemöten är det företagets styrelse som sammanträder och vid driftgruppsmöten träffas tjänstemän och arbetsledare. Både driftgruppsmöten och styrelsemöten sker en gång per månad.

5.1.3 Utbildning och information

Vid införandet av kvalitetssystemet anordnades en intern utbildning för tjänstemän och arbetsledare. Därefter samlades hela personalen för att få information och utbildning om kvalitetssystemet. Utbildningen ägde rum i form av en föreläsning där kvalitetssystemets betydelse och delar gicks igenom. Vid nyanställning av tjänstemän och arbetsledare sker en intern utbildning som respondenten ansvarar för. För övriga nyanställda vilar ansvaret på arbetsledarna att de får utbildning i företagets kvalitetssystem. Idag sker det, enligt respondenten, ingen vidareutbildning av vare sig tjänstemän, arbetsledare eller kollektivanställda men intentionerna finns att det borde ske två gånger per år. Ansvaret för att det skall ske vilar på Andersson men på grund av tidsbrist har inte detta kunnat genomföras.

På företagets intranät finns alla dokument och checklistor rörande kvalitetssystemet tillgängliga. En utskriven originalpärm finns även att tillgå men den används enligt respondenten ytterst sällan. Alla anställda som har tillgång till en dator har även tillgång

till informationen på intranätet. Detta gäller enbart tjänstemän och arbetsledare. Den uppfattning som Andersson har gällande användningen av denna informationskälla är att den används ytterst sparsamt. När det gäller de kollektivanställdas tillgång rörande information är de tvingade att hämta den från sina arbetsledare.

5.2 Intervju med en arbetsledare⁷³

5.2.1 Implementering

Bosse Norlén är en av de anställda som har arbetat vid företaget både före och efter implementering av ASFABs kvalitetssystem. Respondenten började sin anställning hos ASFAB 1999 som kollektivanställd men idag jobbar han som arbetsledare. När ASFAB valde att implementera kvalitetssystem skedde detta utan någon medverkan från de anställda. Den känsla som spred sig inom företaget var att det plötsligt fanns ett kvalitetssystem som skulle efterföljas. Systemet ansågs vara byråkratiskt och omständigt vilket enbart skulle leda till extra pappersarbete. En stor del av de anställda begrep inte nyttan av kvalitetssystemet. För dem var kvalitetssystemet något som enbart var dokumenterat på ett papper. Det rådde även en stor osäkerhet över vilka som hade fattat beslutet att ASFAB skulle implementera ett kvalitetssystem. Den utbredda osäkerheten grundade sig i att man inte visste om implementeringen var frivilligt eller om den var påtvingad från myndighetshåll. Något som respondenten upplevde som negativt under denna process var bristen på information. Om företaget hade informerat de anställda under hela processen, från början till slut, hade det troligtvis varit en positivare inställning till kvalitetssystemet. Detta hade även, enligt Norlén, medfört en större känsla av delaktighet. Den bristande informationen angående nyttan av kvalitetssystemet medförde en negativ inställning till systemet vilket i sin tur ledde till att ingen större vikt lades vid det. De enda argument som företaget framförde för implementeringen var att kvalitetssystemet skulle generera fler jobb för företaget och vara en positiv injektion för ASFAB.

5.2.2 Engagemang, motivation och delaktighet

Det kvalitetstänkande som idag råder inom ASFAB är att kvaliteten på de utförda jobben ständigt måste förbättras. Genom att göra detta skapas positiv reklam för företaget som i sin tur leder till fler arbeten. Detta är ett kvalitetstänkande som finns i hela företaget. Tyvärr prioriteras till viss del förbättringsarbetet bort för att i stället utföra andra dagliga uppgifter. Anledningen till det är att själva förbättringsarbetet med kvalitetssystemet som grund känns för stort, omständigt och komplicerat. Enligt respondenten är kunskapen och förståelsen inte så bra som den skulle behöva vara för att ha ett fungerande system. Respondenten vet att kvalitetssystemet existerar och ungefär vad som ingår i detta. Däremot lägger han ingen större vikt vid systemet och det är ingen självklar del i det vardagliga arbetet.

Den interna motivationen för kvalitetssystemet, framförallt bland de kollektivanställda, är inte stor. Respondenten tror inte att företagens kollektivanställda lägger någon större vikt vid företagens kvalitetssystem och dess kvalitetsarbete. Motivationen bland tjänstemän och arbetsledare är inte heller speciellt stor men det råder en större motivation inom dessa två grupper vilket till stor del beror på större kunskap om kvalitetssystemet. Kvalitetssystemet diskuteras aldrig ute på de olika arbetsplatserna.

⁷³ Intervju med Bosse Norlén, Arbetsledare, 2006-11-28.

Det enda stället där respondenten diskuterar kvalitetssystemet är under driftgruppsmöten och då är känslan att det enbart diskuteras för att det är en stående punkt på dagordningen. I kvalitetsarbetet ingår det att skriva en avvikelse rapport när det sker en avvikelse. Detta är något som ytterst sällan sker. Det största skälet till det är den bristande informationen om nyttan av dessa rapporter. I dagsläget genomförs inte heller några utvärderingar av avslutade arbeten. Detta är något Norlén tycker skulle vara positivt om det infördes. Genom att genomföra en utvärdering av ett avslutat uppdrag skulle återkommande fel kunna undvikas till nästa projekt.

Den delaktighet som respondenten känner i ASFABs kvalitetsarbete är framförallt i den bemärkelsen av att jobba vid företaget och att ständigt försöka utföra så bra arbeten som möjligt. Enligt respondenten är den gemensamma känslan för dem som jobbar och vistas på kontoret att delaktigheten och engagemanget absolut inte är så bra som det skulle kunna vara. När det gäller företagets kollektivanställda tror Norlén att det över huvud taget inte finns någon känsla av delaktighet i ASFABs kvalitetsarbete. Den huvudsakliga anledningen till det är den bristande överföringen av information vilket gör det svårt att förstå och acceptera vissa åtgärder.

Ledningen försöker visa sin delaktighet i kvalitetsarbetet genom att belysa dess vikt. Detta är något som tyvärr inte lyckats till 100 procent men det är helt klart att ambitionen finns. Så som läget är idag är det Andersson som är den enskilda drivande parten när det gäller kvalitetsfrågor. En åtgärd för att öka delaktigheten och känsla för kvalitetssystemet skulle kunna vara att delegera ut delar av ansvaret. I dagsläget fungerar kvalitetssystemet varken som stöd eller belastning då den bristande kunskapen gör det svårt att se både för- och nackdelar.

5.2.3 Utbildning och information

Som arbetsledare har utbildningen rörande företagets kvalitetssystem bestått av ett fåtal timmars utbildning i samband med att tjänsten tillträdde. Utbildningen ägde rum vid ASFAB där kvalitetsansvarige hade en genomgång med berörda personer. Den utbildning som respondenten erhållit införskaffades vid detta enskilda tillfälle och ingen vidareutbildning har skett. I dagsläget sker det ingen utbildning vare sig internt eller i form av externa kurser. Den enda form av utbildning, eller snarare information, om företagets kvalitetssystem får respondenten på driftgruppsmöten. Troligen skulle ett bättre kvalitetsarbete bedrivas och kvalitetssystemet skulle i större utsträckning efterföljas om mer information och utbildning genomfördes. Norlén saknar framförallt repeterande utbildning men även vidareutbildning skulle vara välbehövligt. Detta är något som respondenten tycker borde ske vid ett eller två tillfällen per år.

När det sker en nyanställning av en kollektivanställd skall arbetsledaren informera och utbilda den kollektivanställda om kvalitetssystemet och hur det skall tillämpas. Detta är något som tyvärr inte fungerar då arbetsledaren sällan prioriterar detta. En stor anledning till detta är den egna bristande kunskapen vilket gör att det blir svårt att överföra informationen till den kollektivanställda.

När det rör tillgängligheten av information gällande kvalitetsfrågor vänder sig respondenten framförallt till företagets kvalitetsansvarige om det är oklara frågor. Norlén brukar även vända sig till företagets intranät för att hämta information. Tillgången till skriftlig information är bra för arbetsledarna men den muntliga informationen skulle kunna förbättras speciellt då det sker förändringar i företaget. När

det gäller de kollektivanställdas informationstillgång har de inte samma tillgång som arbetsledarna. Det enda sättet för de kollektivanställda att få tillgång till samma material som arbetsledarna är genom arbetsledarna. Detta är självklart ett problem men det största problemet är den bristande grundläggande kunskapen vilket medför att det blir svårt att veta när det är aktuellt att söka information.

5.3 Intervju med en av företaget kollektivanställda⁷⁴

5.3.1 Implementering

Christer Nilsson har varit anställd hos ASFAB under de två senaste åren. När respondenten började sin anställning hade företaget redan ett år tidigare implementerat sitt kvalitetssystem. Detta medför att Nilsson inte har några erfarenheter rörande företagets implementering av kvalitetssystemet.

5.3.2 Engagemang, motivation och delaktighet

Enligt Nilsson är den interna motivationen för kvalitetssystemet svag. Den rådande situationen är att kvalitetssystemet aldrig diskuteras bland de anställda och respondenten upplever det som att de flesta tycker att det är onödigt. Nilsson menar att jobben skulle utföras på samma sätt och med samma resultat oberoende av om företaget har ett kvalitetssystem eller inte. Att utföra ett så bra arbete som möjligt är en självklarhet men i hur stor utsträckning kvalitetssystemet efterföljs är till stor del beroende av arbetsledarens intresse för kvalitetssystemet. Detta är något som oftast inte är speciellt stort. Den funktion som kvalitetssystemet idag fyller är att det enbart kan fungera som ett hjälpmedel för att nå lösningar då kvalitetsbrister påvisas. Den inom företaget drivande kraften bakom kvalitetssystemet är Andersson men hon har inte fått det gensvar som behövs när det gäller användningen av det. Att delegera ut ansvar på fler personer skulle kunna leda till att kvalitetssystemet i större utsträckning efterföljs då fler personer känner ansvar och delaktighet och på så vis får större motivation att arbeta efter det.

De brister som kvalitetssystemet har är enligt respondenten svåra att uttala sig om. Detta med anledning av den ytterst begränsade kunskapen som Nilsson har rörande kvalitetssystemet. Däremot anser respondenten att det i dagsläget finns stora brister när det gäller kvalitetstänkandet inom företaget. Företagets strävan är att det skall existera ett kvalitetstänkande men detta misslyckas till stor del. En stor bidragande orsak till det är den bristande kunskapen gällande kvalitetsfrågor och de snäva tidsramar som förekommer vid projekten. De olika arbetsprojekten är tidsbegränsade och ofta är den tilltagna tiden för kort. Detta medför att förbättringsarbetet till stor del prioriteras bort för dagliga uppgifter. Den rådande tidsbristen medför även att det inte finns något utrymme för utvärdering av det avslutade projektet då tidsschemat redan är pressat. Detta är dock inget problem enligt respondenten då den egna insikten över hur arbetet genomförts i alla fall gör en sådan utvärdering onödig. Om det skulle uppstå en avvikelse vid arbetsplatsen vidarebefordras informationen till arbetsledaren för att han i sin tur skall skriva en avvikelserapport på händelsen. Detta är något som sällan sker och Nilsson poängterar att han aldrig varit med om att detta utförts.

⁷⁴ Intervju med Christer Nilsson, Kollektivanställd, 2006-11-30.

Som läget är idag finns ingen större känsla av delaktighet i ASFABs kvalitetsarbete. Den största orsaken till det är enligt respondenten att de anställda inte fått någon utbildning eller information om vad företagets kvalitetsarbete syftar till. Den lilla känsla som dock finns avser till stor del i att vara delaktig i de huvudsakliga arbetsuppgifterna och ständigt försöka utföra ett bra jobb. Bristen på den rätta kunskapen men även bristen på kontakt med ledningen gör det svårt att avgöra i vilken utsträckning ledningen deltar i kvalitetsarbetet. Utifrån den kunskap och insikt som respondenten idag har anser han att ledningens delaktighet och engagemang borde vara större. Visst engagemang tycker dock Nilsson att det finns då företaget har ett kvalitetssystem. Däremot brister också detta då information och utbildning saknas. Detta borde prioriteras om ledningen anser att kvalitetsarbetet är viktigt.

5.3.3 Utbildning och information

Respondenten har inte fått någon typ av utbildning när det gäller ASFABs kvalitetssystem varken när han anställdes eller under den tid som han har varit anställd. Om det uppstår frågor rörande kvalitet vänder sig Nilsson framförallt till företagets kvalitetsansvarige, Maria Andersson, som är den huvudsakliga informationskällan. Det största problemet är dock att veta när denna information skall införskaffas. Som läget är idag finns ytterst begränsad kunskap om vad som är rätt och fel när det gäller kvalitetsfrågor. Detta medför att det är svårt att veta när det är aktuellt att söka nya svar men även vilken information som behöver sökas. Enligt Nilsson bör stor kraft läggas på att öka kunskapen hos de anställda rörande kvalitetsfrågor. Att företagets anställda utbildas och informeras är en viktig faktor för att ASFABs kvalitetssystem lättare skall kunna efterföljas. Respondenten efterfrågar en stor genomgång där hela företaget samlas för att ta del av information rörande kvalitetssystemet. Han tycker även att företagets anställda skall repetera och vidareutbildas inom kvalitetssystemet en till två gånger per år för att på så vis få ett levande kvalitetssystem.

5.4 Intervju med SEMKO-DEKRA⁷⁵

En gång per år utförs en extern kvalitetsrevision av ASFABs kvalitetssystem. De som utför revisionen är certifieringsorganet SEMKO-DEKRA genom revisorn Hans Samuelsson. Revisionen genomförs till största delen genom att stickprov tas i verksamheten för att klargöra om företagets kvalitetssystem fungerar på avsett vis. Dock är det vissa delar av kvalitetssystemet som granskas varje gång, t ex. ledningens ansvar, utförda interna revisioner, hantering av avvikelser och förbättringsarbetet. Inom en treårsperiod skall alla delar av systemet ha granskats. Vid den senaste externa kvalitetsrevisionen förekom en mindre avvikelse som revisorn ansåg behövde åtgärdas. När det gäller mindre avvikelser begär SEMKO-DEKRA in korrigerande åtgärder inom sex veckor samt bevis som stöder att dessa genomförts. Vid större avvikelser görs en efterrevision dvs. SEMKO-DEKRA återkommer inom tre månader och gör en revision av hela den process eller det område där avvikelsen uppträtt. Vid en revision förs alltid diskussioner med ledningen men enligt respondenten förs även samtal med de medarbetare som är inblandade inom de delar som är föremål för granskning vid respektive revision. Även besök vid relevanta projekt förekommer. Generellt brukar attityden bland anställda gällande kvalitetssystem variera ganska kraftigt. Ju längre ut i verksamheten man befinner sig desto svårare brukar det vara att

⁷⁵ Intervju med Hans Samuelsson, Revisor vid SEMKO-DEKRA, 2006-12-29.

se nyttan. Det som är avgörande för attityd och efterlevnad är hur ledningen lyckats implementera systemet samt i vilken grad man lyckas visa att systemet är till nytta för företaget och de anställda. Det är viktigt att få fram medarbetarnas engagemang och förståelse för systemet att det är ett hjälpmedel för styrning och vidareutveckling av företaget. Kvalitetssystemet är inte statiskt utan skall hela tiden utvecklas och anpassas. Så som läget är idag har respondenten svårt att uttala sig om vilken attityd och efterlevnad som råder inom ASFAB när det gäller kvalitetssystemet. Anledningen till det är att han endast genomfört en revision av företaget och inte hunnit få en heltäckande bild. Anledningen till att efterlevnaden av kvalitetssystem i vissa fall inte är bra är ofta att man inte känner igen sig i systemet, dvs. att det står en sak men man gör på ett annat sätt. Då är det viktigt att korrigera de delar som är felaktiga och på så vis försöka öka förståelsen och efterlevnaden av systemet. Det är viktigt att det finns ett engagemang och att personalen kan påverka systemet. De tidigare revisionerna har genomförts av en annan revisor som har valt att inte uttala sig i detta enskilda fall.

5.5 Granskning av sekundärdata

För att få en bredare bild över hur arbetet med ASFABs kvalitetssystem har bedrivits har interna och externa kvalitetsrapporter granskats. Dessa rapporter redovisar om det finns problem och avvikelser med ett företags kvalitetssystem. Det har genomförts interna och externa revisioner med jämna mellanrum sedan kvalitetssystemet implementerades. De interna revisionerna har genomförts två gånger per år medan de externa revisionerna utförts ungefär en gång per år. Den återkommande följden är att det först sker en intern revision av företagets kvalitetsansvarige, Maria Andersson. Strax därefter sker en extern revision av certifieringsorganet, dvs. SEMKO-DEKRA.

5.5.1 Interna revisioner

Sedan ASFAB certifierade sitt kvalitetssystem har fem interna revisioner genomförts. Alla revisioner har genomförts av företagets kvalitetsansvarige. De avvikelser som har noterats under dessa revisioner har alla bedömts att vara av mindre karaktär. Antalet avvikelser har också minskat i takt med att systemet blivit äldre. Den första interna revisionsrapporten, som är från oktober 2003, berättar att företaget håller på att ta fram utbildningsmaterial för att kunna genomföra kompletterande utbildning för företagets anställda. Anledningen till det är att organisationen inte följer det implementerade kvalitetssystemet. Det huvudsakliga som framkommer av de olika revisionsrapporterna är att en stor del av de avvikelser som har uppstått har berott på brister med rutiner. Dessa brister har enligt rapporterna till stor del berott på att den inhyrda konsulten inte anpassade rutinerna till ASFABs verksamhet. Andra orsaker till dessa brister har varit att berörd personal ej har uppmärksammat rutinerna samt att det har varit en bristande uppföljning och bristande kunskap hos företagets kvalitetsansvarige. En annan avvikelse som berörs i revisionsrapporten från mars 2005 är att de interna revisionerna inte tjänar sitt syfte då de endast genomförs av företagets kvalitetsansvarige. Det efterlyses mer resurser till den kvalitetsansvarige, i form av tid, för att hela kvalitetssystemet lättare skall kunna efterföljas. Ett antal personer eftersöks för att kunna genomföra dessa interna revisioner. Dock verkar det interna intresset och engagemanget hos de anställda vara lågt. Rapporten efterlyser större engagemang och förståelse för det uttalade kvalitetsarbetet och den åtgärd som påtalas i rapporten är intern utbildning.

5.5.2 Externa revisioner

Det har genomförts fyra externa revisioner sedan ASFAB erhöill sitt kvalitetscertifikat. Dessa revisioner har genomförts av certifieringsorganet SEMKO-DEKRA. De tre första revisionerna genomfördes av revisorn Mats Bergström. Därefter har revisorn Hans Samuelsson genomfört en revision. Det totala antalet avvikelser som förekommit under de fyra genomförda revisionerna är tre stycken. Alla tre avvikelser har bedömts att vara av mindre karaktär. Två av dessa tre avvikelser återfinns i den första externa revisionen som genomfördes. Därefter genomfördes två revisioner utan några avvikelser. Vid den senaste revisionen fanns det åter en avvikelse.

Alla de avvikelser som har framkommit under de externa revisionerna har gällt företagets rutiner. Rutinerna har varit för generella och inte tillräckligt anpassade till ASFABs verksamhet. Dessa avvikelser har åtgärdats genom att företagets kvalitetsansvarige omarbetat de rutiner som inte varit tillräckliga. Enligt de externa revisionsrapporterna beror dessa avvikelser till stor del på den bristande kunskap som den externa konsulten hade gällande ASFABs verksamhet vilket medförde att rutinerna inte anpassades till företagets verksamhet.

De externa revisionsrapporterna tar även upp saker som revisorn anser att företaget skall förbättra utan att det antecknas som en avvikelse. I rapporten från maj 2005 kommenteras det faktum att de interna revisionerna enbart genomförts av företagets kvalitetsansvarige. Revisorn rekommenderar att ytterligare två medarbetare bör utbildas till internrevisorer för att integrera systemet ytterligare och för att få in andra ”ögon”. I samma rapport behandlas avvikelserapportering. Rapporten säger att avvikelserapportering görs inom projekten men övrig rapportering av avvikelser verkar inte ske. Uppföljning och kontroll av avvikelser anses som bristfällig och bör förbättras.

5.6 Enkätundersökning

Det huvudsakliga syftet med enkätundersökning har varit att få en så sanningsenlig heltäckande bild som möjligt av hur kvalitetssystemet upplevs och efterlevs av de anställda. Grundtanken med enkäten var att samla in statistik över tankar och åsikter kring kvalitetssystemet från företagets anställda. Denna statistik har sedan varit till avsikt för att sammanlänkats med de intervjuer som genomförts för att på så vis kunna använda intervju- och enkätsvar tillsammans som stöd för slutsatser. Den insamlade statistiska informationen har en förstärkande avsikt genom att den kan redovisas i diagram (se avsnitt 6.6). Enkäten innehöll även ett antal öppna följdfrågor som skulle besvaras beroende av svaret i huvudfrågan. Dessa följdfrågors syfte har varit att förklara de svar som givits men också att fungera som grund för eventuella rekommenderande åtgärder. För att se en sammanställning av hur företagets anställda besvarade den utskickade enkäten se bilaga 2.

För att även erhålla en bild av om det fanns skillnader bland de anställda delades de in i olika kategorier. Först delades personalen in efter när de blivit anställda vid ASFAB. De alternativ som fanns var *anställd före mars 2003*, dvs. före implementeringen av kvalitetssystemet, eller *efter mars 2003*, dvs. efter implementeringen av kvalitetssystemet. De anställda delades även in efter vilken typ av tjänst de har. De olika kategorierna är *tjänstemän*, *arbetsledare* och *kollektivanställd*.

Enkäten skickades ut, tillsammans med ett introduktionsbrev där syftet förklarades, till alla anställda vid företaget för att besvaras anonymt (se bilaga 1). För att få en så hög svarsfrekvens som möjligt skickades ett frankerat svarskuvert med och en påminnelse skickades även ut när inlämningsdatumet passerats. Det blev totalt 59 enkäter som skickades ut. När materialet väl samlats in för analys visade det sig att av de 59 utskickade enkäterna hade 43 blivit besvarade. Det motsvarar en svarsfrekvens på nästan 73 procent som i dessa sammanhang får anses som bra.

6. Resultat och analys

I detta kapitel redovisas det resultat och den analys som görs av det insamlade materialet som presenterades i föregående kapitel.

6.1 Intervju med ASFABs kvalitetsansvarige

6.1.1 Implementering

Enligt Roberth Gustafsson m.fl. är det en förutsättning att företaget har funderat på ”varför ” och till ”vad” de behöver ett kvalitetssystem för att systemet skall generera positiva effekter. Det räcker alltså inte enbart med att konstatera ”att” de behöver ett kvalitetssystem. Den bidragande orsaken till att ASFAB implementerade ett kvalitetssystem var att företagets dåvarande VD Christer Andersson tyckte sig se att företaget hade ett växande behov av systemet. Enligt min mening har företaget funderat över ”varför” och till ”vad” de behövde sitt kvalitetssystem då initiativet kommer från företagets ledning och inte som en påtryckning utifrån. Systemet har även visat sig ge positiva effekter för företaget. Enligt företagets kvalitetsansvarige, Maria Andersson, har implementeringen av ISO 9001 medfört att hälften av alla jobb som ASFAB får, till stor del beror på kvalitetscertifieringen.

Ett av de största problemen som förekommit under implementeringen av ISO 9001 är det bristande samarbetet med konsultfirman, Miljöbyrå i Uppsala AB. Den inhyrda konsulten försökte använda mallen från ett annat företags kvalitetssystem på ASFABs verksamhet. Detta var något som ASFAB inte accepterade utan resultatet blev att företagets kvalitetsansvarige tog över ansvaret för projektet. Enligt Gustafsson m.fl. gäller det att finna en lämplig balans mellan den externa aktören och företaget så att företaget inte hamnar fel eller att kompetensen kring kvalitetssystemet försvinner ut ur företaget vid avslutat samarbete. Enligt min mening har samarbetet med den externa konsultfirman varit ytterst bristfälligt, känslan är att konsultfirman försökt att ta den kortaste vägen för att tjäna snabba pengar. Resultatet blev att kvalitetssystemet inte anpassades efter den rådande verksamheten. Andersson blev tvingad att skriva om flera av de redan införda rutinerna för att de skulle stämma överens med ASFABs verksamhet. Följderna av detta bristfälliga samarbete kan även urskiljas i de interna och externa revisionsrapporter som jag tagit del av. En stor del av de avvikelser som förekommer i dessa rapporter berör just bristande rutiner. Från det ursprungliga kvalitetssystemet har det skett ordentliga omarbetningar till det system som företaget har idag. Även detta kan styrkas av revisionsrapporterna eftersom antalet avvikelser markant har minskat i takt med att dessa omarbetningar genomförts.

6.1.2 Engagemang, motivation och delaktighet

Maria Andersson hävdar att när företaget implementerade sitt kvalitetssystem uppfattades systemet som byråkratiskt och krångligt av de anställda. I dagsläget har förståelsen för systemet ökat men engagemanget och motivationen skulle kunna vara starkare. Enligt Andersson är det svårt att få de anställda att förstå att kvalitetssystemet är ett verktyg för att förbättra verksamheten. Enligt Christer Johansson m.fl. är en av de viktigaste faktorerna för att erhålla ett lyckat kvalitetssystem att personalen får utbildning. Genom att utbilda personalen kan en ökad förståelse uppnås för kvalitetssystemet vilket i sig kan medföra att problem som bristande motivation och delaktighet kan lösas. Från de genomförda intervjuerna och den utskickade enkäten

framgår det att företagets anställda anser att det råder brist på utbildning gällande kvalitetssystemet.

6.1.3 Utbildning och information

Enligt Håkan Nordkvist skall en omfattande utbildning av företagets alla anställda genomföras för att skapa förståelse för kvalitetssystemet och det kvalitetsarbete som skall bedrivas. När ASFAB införde sitt kvalitetssystem anordnades en intern utbildning för tjänstemän och arbetsledare. Därefter samlades hela personalen för att få information och utbildning om kvalitetssystemet. Detta är något som bekräftas av den utskickade enkäten där majoriteten av de anställda som arbetade vid företaget vid denna tidpunkt anser att det fått utbildning gällande företagets kvalitetssystem. När det gäller nyanställning av tjänstemän och arbetsledare ligger det huvudsakliga ansvaret för utbildning hos företagets kvalitetsansvarige. Vid nyanställning av kollektivanställda vilar det huvudsakliga ansvaret hos företagets arbetsledare att den nyanställde får utbildning i företagets kvalitetssystem. Denna form av uppdelning verkar inte fungera. Enligt den utskickade enkäten finns det en stor brist i kunskapsnivå gällande företagets kvalitetssystem hos företagets kollektivanställda som är rekryterade efter implementeringen av kvalitetssystemet. Idag sker det, enligt Andersson, ingen vidareutbildning av vare sig tjänstemän, arbetsledare eller kollektivanställda men intentionerna är att det borde ske två gånger per år. I det insamlade materialet finns det en uppenbar efterfrågan av vidareutbildning hos företagets anställda men även en stor efterfrågan av den grundläggande utbildningen. Enligt min mening är den bristande utbildningen en stor fara för efterlevnaden av företagets kvalitetssystem.

En stor del av kvalitetsarbetet inom ASFAB bygger på att skriva avvikelserapporter. Dessa skall fungera som underlag för åtgärder där avvikelser uppstår. Enligt Andersson är detta något som sällan sker och de anställda verkar inte förstå nyttan med att skriva dessa rapporter. Detta styrks även av de genomförda intervjuerna. Personligen anser jag att detta inte är något konstigt då det blir en naturlig följd av bristen på kunskap och utbildning. Utan kunskap om kvalitetssystemet och dess rutiner blir det svårt att se nyttan med systemet samt att en efterlevnad är nästintill omöjlig.

6.2 Intervju med en arbetsledare

6.2.1 Implementering

Enligt Bosse Norlén implementerade ASFAB sitt kvalitetssystem utan någon medverkan från de övriga anställda. Plötsligt fanns det ett kvalitetssystem som skulle efterföljas av företagets personal. Norlén hävdar att det var en stor del av de anställda som inte begrep nyttan av kvalitetssystemet. Enligt Håkan Nordkvist skall det före en implementering av ett kvalitetssystem föras diskussioner med alla medarbetare så att alla skall vara informerade om vad ett kvalitetssystem är och varför företaget behöver ett sådant. Införandet av ett kvalitetssystem kan vara en krävande förändringsprocess vilket medför att det är viktigt att ständigt informera företagets medarbetare. Den bristande informationen i detta skede är något som Norlén upplever som negativt. Om företaget hade informerat de anställda under hela processen hade det troligtvis varit en mer positiv inställning till kvalitetssystemet men även medfört en större känsla av delaktighet. Detta skulle även ha medfört att större vikt lagts på efterlevnaden av detta system. Min åsikt är att detta visar på den bristande informationsöverföring som råder och har rått inom företaget. Med bristande kunskap och dålig tillgång till information

blir det svårt att se nyttan av systemet och självklart påverkar detta efterlevnaden av kvalitetssystemet.

6.2.2 Engagemang, motivation och delaktighet

Norlén menar att förbättringsarbetet till viss del prioriteras bort för andra dagliga uppgifter. Anledningen till det är att själva förbättringsarbetet med kvalitetssystemet som grund känns för stort, omständigt och komplicerat. Norlén anser att kunskapen och förståelsen inte är så god som den skulle behöva vara för att ha ett fungerande kvalitetssystem. Dessa påståenden är något som bekräftas av de erhållna enkätsvaren. Tre av fyra arbetsledare prioriterar bort förbättringsarbetet för andra dagliga uppgifter och endast en av fyra arbetsledare anser att de har tillräckligt med kunskap gällande kvalitetssystemet. Om företagets arbetsledare prioriterar bort förbättringsarbetet medför det enligt min mening troligtvis också att de kollektivanställda gör samma sak. Detta styrks av Christer Nilsson. Förvisso innehåller de erhållna enkätsvaren inga direkta indikationer på detta men min personliga misstanke är att detta blir fallet då arbetsledaren är den ansvarige vid varje projekt. Även Norlén tror att företagets kollektivanställda inte lägger någon större vikt vid företagets kvalitetssystem och dess kvalitetsarbete.

Enligt Bosse Norlén råder det en varierad motivation för kvalitetssystemet bland företagets anställda. Enligt honom är det en större motivation bland tjänstemän och arbetsledare i förhållande till företagets kollektivanställda. Norlén tror att företagets kollektivanställda inte har någon större känsla av delaktighet i ASFABs kvalitetsarbete på grund av den bristande överföringen av information, vilket gör det svårt att förstå och acceptera vissa åtgärder. Bozena Poksinska hävdar att det nästintill är omöjligt att engagera och motivera ett företags anställda om kvalitetssystemet ses som ett nödvändigt ont. Det är helt uppenbart att det råder brist på kunskap gällande företagets kvalitetssystem hos framförallt företagets kollektivanställda som är rekryterade efter att ASFAB implementerade sitt kvalitetssystem. Enligt min mening finns det en stor risk att kvalitetssystemet ses som ett nödvändigt ont hos de anställda då kunskapsnivån gällande kvalitetssystemet är ytterst begränsad. Detta är något som jag dock inte kan bekräfta med hjälp av det insamlade materialet utan det är en misstanke som jag grundar på en övergripande känsla.

Den rådande situationen enligt Norlén är att Maria Andersson är den enskilt drivande parten när det gäller företagets kvalitetsfrågor. Norlén föreslår att delar av ansvaret skall delegeras ut för att på så vis öka delaktigheten och känsla för kvalitetsarbetet. Detta är även något som efterlyses i både interna och externa revisionsrapporter där det finns en efterfrågan av anställda för att genomföra de interna revisionerna. Min personliga åsikt är att detta skulle vara en enkel och bra åtgärd för att öka känslan och delaktigheten för kvalitetssystemet men framförallt för att de interna revisionerna skall fylla sitt syfte och på så vis stärka efterlevnaden av kvalitetssystemet.

6.2.3 Utbildning och information

Norlén anser att han har en bristande kunskap när det gäller företagets kvalitetssystem. Följderna av detta blir enligt honom att det blir svårt att överföra informationen till företagets kollektivanställda vilket även resulterar i att denna kunskapsöverföring sällan prioriteras. Enligt Norlén skulle troligen ett bättre kvalitetsarbete bedrivas och kvalitetssystemet skulle i större utsträckning efterföljas om mer information och

utbildning genomfördes. Den bristande kunskapen hos arbetsledarna kan styrkas med hjälp av de erhållna enkätsvaren. Detta förklarar till stor del de avvikande svar som erhållits från företagets kollektivanställda som är rekryterade efter implementeringen av kvalitetssystemet. Det är just företagets arbetsledare som ansvarar för denna grupp av anställdas utbildning. Norlén efterfrågar framförallt repeterande utbildning men även vidareutbildning är något som han skulle vilja ha.

Tillgången till skriftlig information är enligt Norlén bra för företagets arbetsledare. När det gäller de kollektivanställdas informationstillgång är det enda sättet att få tillgång till samma material att vända sig till arbetsledarna. Från de erhållna enkätsvaren framgår det att mer än 50 procent av företagets alla kollektivanställda inte vet var de skall hämta information när det gäller kvalitetsfrågor. Detta är enligt Norlén ett problem men det största problemet enligt honom är att de kollektivanställda inte vet när det är aktuellt att söka information. Detta beror på den bristande kunskapen. I detta fall är jag beredd att hålla med Norlén då en informationssökning troligen inte skulle ske även om informationen lättare fanns tillgänglig. I ett långsiktigt perspektiv måste självklart tillgången på information för företagets kollektivanställda förbättras. Detta för att kvalitetssystemet lättare skall kunna efterföljas men i dagsläget är enligt både mig och Norlén den bristande kunskapen det största problemet.

6.3 Intervju med en av företagets kollektivanställda

6.3.1 Engagemang, motivation och delaktighet

Enligt Christer Nilsson är den interna motivationen för kvalitetssystemet svag. I detta fall är jag beredd att hålla med Nilsson. Som tidigare nämnts så misstänker jag att det finns en risk att kvalitetssystemet ses som ett nödvändigt ont hos de anställda. Dock motsäger de erhållna enkätsvaren detta till en viss del då endast en anställd anser att kvalitetssystemet inte är nödvändigt. Enligt Bozena Poksinska är den interna motivationen en av de absolut viktigaste förutsättningarna för att certifieringen skall bli värdefull och bidra till ett levande kvalitetsarbete. Att alltid utföra ett så bra arbete som möjligt är en självklarhet enligt Nilsson men i vilken utsträckning kvalitetssystemet efterföljs beror till stor del av arbetsledarens intresse för kvalitetssystemet. Enligt Nilsson är detta något som oftast inte är speciellt stort. Anledningen till detta förklarades av Bosse Norlén i avsnitt 6.2.3 där bristande kunskap framhålls. Enligt min mening råder det en viss brist på intern motivation inom företaget men jag tror att detta enkelt skulle åtgärdas genom att öka kunskapen bland personalen. Detta stärks av Christer Johansson m.fl. som hävdar att utbildning kan lösa bristande motivationsproblem.

När det gäller den inom företaget drivande kraften bakom kvalitetssystemet är Nilsson och Norlén överens om att detta är företagets kvalitetsansvarige, Maria Andersson. De är även överens om att en lösning till att kvalitetssystemet i större utsträckning skulle kunna efterföljas är att delegera ut ansvar på fler personer. Detta skulle medföra att fler personer känner ansvar och delaktighet och på så vis får större motivation att arbeta efter systemet. I dagsläget känner Nilsson ingen större delaktighet i ASFABs kvalitetsarbete vilket till stor del beror på att han inte vet vad företagets kvalitetsarbete innebär. I detta fall tycker Nilsson att ledningen har misslyckat med att visa vikten av företagets kvalitetsarbete eftersom flera av företagets anställda har bristande kunskap. Enligt Poksinska måste företagets ledning vara engagerad och delaktig i kvalitetsarbetet

för att på så vis visa hur viktigt detta arbete är. Om inte ledningen visar sin delaktighet i arbetet finns det stora risker i att personalen prioriterar bort förbättringsarbetet och satsar sin energi på andra dagliga uppgifter. Det verkar inte som att ASFABs ledning visat hur viktigt kvalitetsarbetet är för företaget. Som tidigare nämnts i avsnitt 6.2.2 prioriteras kvalitetsarbetet bort för dagliga arbetsuppgifter vilket enligt Poksinska är ett tecken på bristande delaktighet från ledningen.

Christer Nilsson anser att det i dagsläget finns stora brister när det gäller kvalitetstänkandet inom företaget. De orsaker som han framhåller är bristande kunskap gällande kvalitetsfrågor men även snäva tidsramar som förekommer vid projekt. Den snävt tilltagna tiden vid de tidsbegränsade projekten medför att förbättringsarbetet till stor del prioriteras bort för dagliga uppgifter. Att förbättringsarbetet prioriteras bort är något som flera av företagets arbetsledare kan styrka. Enligt Nilsson medför den rådande tidsbristen att det inte finns något utrymme för utvärdering av ett avslutat projekt. Detta är dock inget problem enligt Nilsson då den egna insikten över hur arbetet genomförts i alla fall gör en sådan utvärdering onödig. I detta fall verkar Bosse Norlén och Christer Nilsson ha olika uppfattningar då Norlén tycker att en sådan utvärdering skulle vara positiv. Min personliga åsikt är att en avslutande utvärdering av ett projekt skulle vara ett bra och enkelt sätt att bedriva förbättringsarbete. Vid en sådan utvärdering skulle det utförda projektet utvärderas för att på så vis ta till vara de moment som fungerade bra och undvika de misstag som genomfördes vid nästa tillfälle.

6.3.2 Utbildning och information

Christer Nilsson anser att han har en ytterst begränsad kunskap när det gäller företagets kvalitetssystem. Enligt Nilsson själv har han inte fått någon form av utbildning gällande kvalitetssystemet. Mer information och utbildning är något som Nilsson efterfrågar. Enligt min mening är det ytterst viktigt att företagets anställda har kunskap gällande kvalitetssystemet för att systemet skall kunna efterlevas. Så som läget är idag har Nilsson en ytterst begränsad kunskap om vad som är rätt och fel när det gäller företagets kvalitetsfrågor. Detta medför att han inte vet när det är aktuellt att söka information gällande kvalitetsfrågor samt att han har svårt att veta vilken information som behöver sökas. Detta innebär att även om skriftlig information finns att tillgå så fyller den ingen funktion då den inte kommer att användas. I avsnitt 6.2.3 beskriver Bosse Norlén detta problem och jag är överens med honom att det grundläggande problemet är den bristande kunskapen, vilket för tillfället gör den skriftliga informationen överflödig.

6.4 Intervju med SEMKO-DEKRA

Det huvudsakliga målet med att samla in information från det certifieringsorgan som utför revisioner av ASFAB var att erhålla en extern aktuell aktörs bild av företaget. Detta har till viss del misslyckats då den revisor som utfört majoriteten av de externa revisionerna inte har velat uttala sig i det enskilda fallet. Det rådande läget är att Hans Samuelsson som utförde den senast revisionen haft det svårt att uttala sig specifikt om ASFAB. Anledningen till detta är att han endast genomfört en revision av företaget och inte hunnit få en heltäckande bild.

Enligt Samuelsson brukar attityden generellt gällande kvalitetssystem variera ganska kraftigt bland ett företags anställda. Han hävdar att ju längre ut i verksamheten man befinner sig desto svårare brukar det vara att se nyttan. Det finns ett klart mönster inom ASFAB att den grupp av anställda som har minst förståelse och kunskap om företagets

kvalitetssystem är den grupp av anställda som befinner sig längst ut i organisationen. Detta styrks av både de utförda intervjuerna och den utskickade enkäten. Enligt Samuelsson är en avgörande faktor, för den attityd och efterlevnad som råder, i vilken grad man lyckas visa att systemet är till nytta för företaget och dess anställda. Från det insamlade materialet framgår det att delar av personalen inte har kunskap och förståelse för företagets kvalitetssystem vilket självklart kommer att medföra att attityden och efterlevnaden av kvalitetssystemet i högsta grad påverkas. Samuelsson gör gällande att orsaken till att efterlevnaden av ett företags kvalitetssystem i vissa fall är bristfällig ofta beror på att de anställda inte känner igen sig i systemet. Med det menar han att en i kvalitetssystemet beskriven rutin inte utförs på det sätt den är beskriven. Detta är något som i högsta grad återspeglas i ASFABs efterlevnad av kvalitetssystemet. Ett relativt stort antal anställda verkar enbart utföra sina uppgifter utan att ha den minsta aning om hur rutinerna är beskrivna i kvalitetssystemet.

6.5 Granskning av sekundärdata

Det har genomförts interna och externa kvalitetsrevisioner med jämna mellanrum sedan kvalitetssystemet implementerades. Den återkommande revisionsföljden är att det först sker en intern revision för att strax därefter följas upp av en extern revision. Detta är enligt Håkan Nordkvist ett vanligt sätt att agera för att undvika anmärkningar vid den externa revisionen. Detta är ett påstående som kan bekräftas av det sekundärdata som erhållits från de genomförda kvalitetsrevisionerna. Vid alla tillfällen har antalet avvikelser varit färre vid de externa än vad de är vid de interna. Även det totala antalet avvikelser har markant varit färre vid de externa revisionerna. Detta är förvisso något som jag inte tycker är överraskande. Enligt min mening upplevs själva upplägget att genomföra en intern revision och sedan följa upp den med en extern revision lite som ett spel för galleriet. Det jag menar är att det finns en risk för att vissa brister som existerar under större delen av året endast åtgärdas vid dessa tillfällen. Detta enbart för att klara den externa revisionen vilket medför att den interna revisionen endast fungerar som en form av nödhjälp. Enligt Nordkvist krävs det ett ständigt förbättringsarbete för att kvalitetssystemet skall resultera i positiva effekter där den externa revisionen skall fungera som en hjälp för företaget att inte bortse från detta förbättringsarbete.

6.5.1 Interna revisioner

Enligt de olika interna revisionsrapporterna har majoriteten av de avvikelser som förekommit till stor del berott på brister i företagets rutiner. Bristerna har enligt rapporterna till stor del berott på att den inhyrda konsulten inte anpassade rutinerna till ASFABs verksamhet. Dessa brister har även belysts i den intervju som genomfördes med företagets kvalitetsansvarige, Maria Andersson. Flera av de redan införda rutinerna var tvungna att skrivas om för att stämma överens med ASFABs verksamhet. Detta är något som styrks av det sekundärdata som inhämtats från både de interna och externa revisionsrapporterna. De avvikelser som framförallt förekommit är bristande rutiner och antalet avvikelser har markant minskat i takt med att rutinerna skrivits om. Enligt Gustafsson m.fl. skall delaktigheten när det gäller externa aktörers medverkan i införandet av kvalitetssystemet vara lagom anpassat för företaget skall hamna rätt. I detta fall verkar det som att den externa aktören ledsagat ASFAB i fel riktning vilket medför att aktörens medverkan måste anses som bristfällig.

Andra källor till avvikelser som förekommit har varit att berörd personal ej har haft kännedom om rutinerna samt att det har varit en bristande uppföljning och bristande

kunskap hos företagets kvalitetsansvarige. Den bristande kännedomen kan styrkas av genomförda intervjuer och den utskickade enkäten. Flera av företagets anställda har ingen kännedom över huvud taget när det gäller ASFABs kvalitetssystem. Den bristande kunskapen hos ASFABs kvalitetsansvarige har enligt min mening sin förklaring i den misslyckade relationen till den externa konsulten. I den interna revisionsrapporten från oktober 2003 framgår att företaget arbetar för att ta fram utbildningsmaterial för kompletterande utbildning av företagets anställda. Anledningen till det är organisationen inte efterlever det implementerade kvalitetssystemet. Detta material verkar i dagsläget inte användas då utbildning är något som i stor utsträckning efterfrågas i både intervjuerna och enkäten.

En avvikelse som berörs i revisionsrapporten från mars 2005 är som tidigare nämnts att de interna revisionerna inte tjänar sitt syfte då de endast genomförs av företagets kvalitetsansvarige. Detta blir självklart ett problem då Andersson i flera fall måste revidera sig själv. Enligt min mening bör företaget lösa detta problem genom att utse några andra anställda på företaget som ansvarar för de interna revisionerna. Enligt de genomförda intervjuerna med Bosse Norlén och Christer Nilsson skulle detta kunna vara en åtgärd för att öka delaktigheten och känsla för kvalitetssystemet. Jag är medveten om att företaget efterlyst ett antal personer för detta ändamål utan att erhålla någon frivillig. Detta är ett problem som måste lösas för att kvalitetssystemet lättare skall kunna efterföljas.

6.5.2 Externa revisioner

När det gäller de avvikelser som har framkommit under de externa revisionerna har alla berört företagets rutiner. Rutinerna har varit för generella och inte tillräckligt anpassade till ASFABs verksamhet. Dessa avvikelser har som tidigare nämnts i stor utsträckning berott på det bristande samarbetet med den externa konsulten. Enligt min mening implementerade ASFAB, genom den externa konsulten, ofrivilligt sitt kvalitetssystem genom att standardisera verksamheten. Detta är inget bra sätt enligt Pöksinska att erhålla ett effektivt kvalitetssystem. Enligt min mening har företaget, i takt med att systemet blivit äldre och att Andersson korrigerat de fel som konsulten realiserade, i allt mer utsträckning gått mot att praktisera standarden. Enligt Andersson har syftet med kvalitetssystemet hela tiden varit att det skall utgå från den egna verksamheten.

I den externa revisionsrapporten från maj 2005 kommenteras samma faktum som i 6.5.1 att de interna revisionerna enbart genomförts av företagets kvalitetsansvarige. Revisorn rekommenderar att ytterligare två medarbetare bör utbildas till internrevisorer. Det är uppenbart att detta problem måste lösas på något sätt för företagets bästa.

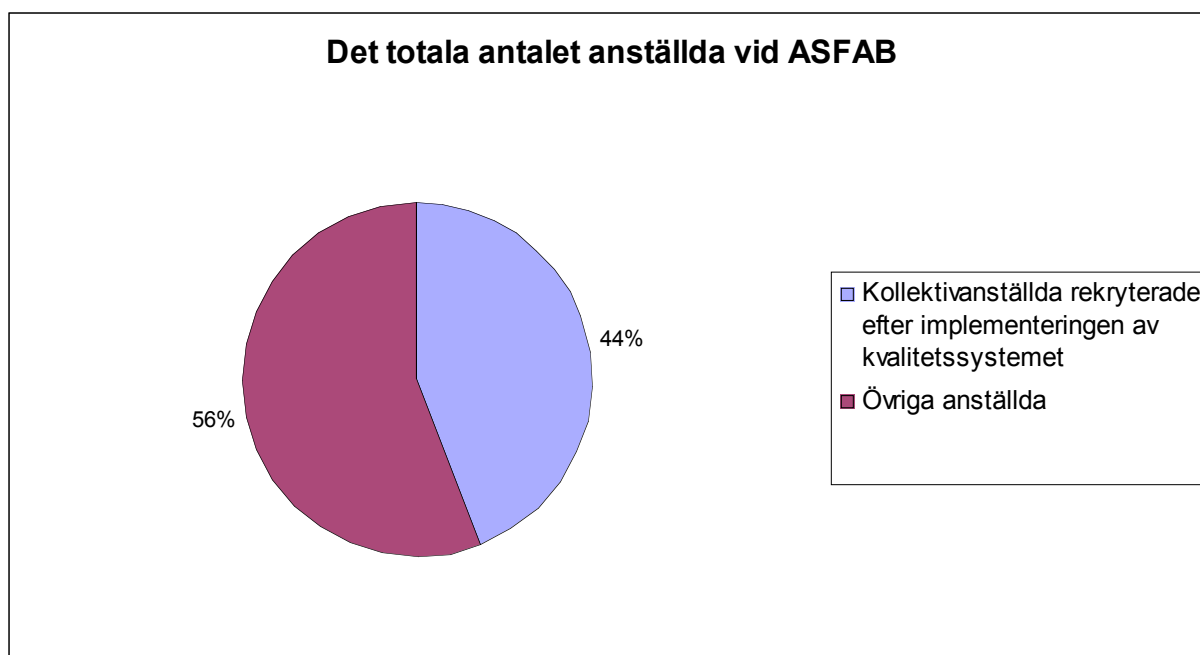
6.6 Enkätundersökning

Jag kommer i följande avsnitt redovisa de resultat och den analys som gjorts av den utskickade enkäten. Det har visat sig att enkätsvaren bekräftar mycket av den övriga informationen som inhämtats under examensarbetets gång.

6.6.1 Allmänt

Från enkätsvaren har det framkommit att antalet anställda vid ASFAB har ökat med 126 procent sedan företagets kvalitetssystem implementerades. När enkätundersökningen utformades delades de anställda in i olika kategorier för att erhålla en bild av om det fanns skillnader bland de anställda hur de uppfattar företagets kvalitetssystem. Dessa

skillnader är något som tydligt framgår av de svar som erhållits. Det är framförallt en kategori av anställda som skiljer sig från övriga. Denna kategori är kollektivanställda som är rekryterade efter att kvalitetssystemet implementerats. Kategorin representerar drygt 44 procent av det totala antalet anställda vid företaget eller nästan 80 procent av företagets alla anställda som är rekryterade efter implementeringen av kvalitetssystemet. Det har visat sig att det framförallt är denna kategori av anställda som är intressant att titta närmare på.



Figur 4 – Illustration av den andel kollektivanställda, som är rekryterade efter kvalitetssystemets implementering, representerar av det totala antalet anställda.

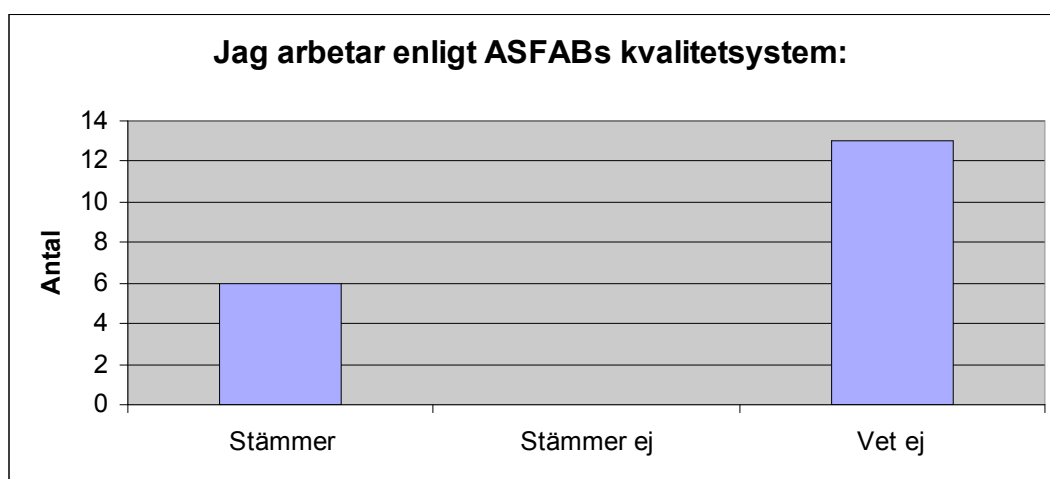
Svaren från företagets övriga anställda skiljer sig markant från ovan nämnd kategori men är sinsemellan i stort likvärdiga. En sannolik anledning till detta är den ansvarsuppdelning som råder inom företaget när det gäller överförande av kunskap och information rörande kvalitetssystemet. Företagets ledning har det huvudsakliga ansvaret för utbildning och information när det gäller nyanställda tjänstemän och arbetsledare. Denna informationsöverföring verkar fungera till viss del då de flesta av svaren pekar på detta. När det gäller företagets personal som har varit anställd inom ASFAB innan kvalitetssystemet infördes har dessa erhållit utbildning och information i samband med själva införandet. Den kategori av anställda som urskiljer sig i enkäten, dvs. kollektivanställda som är rekryterade efter kvalitetssystemets implementering, skall erhålla utbildning och information från företagets arbetsledare. Detta verkar inte fungera då det är just denna kategori av anställda som har en avvikande uppfattning när det gäller företagets kvalitetssystem.

6.6.2 Engagemang, motivation och delaktighet

När det gäller frågan om engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbete svarade 27 personer, eller 63 procent av de anställda, att de känner sig delaktiga och engagerade. Av de 16 anställda som inte känner sig delaktiga och engagerade är 14 stycken kollektivanställda som är rekryterade efter att kvalitetssystemet implementerats. Detta är en av de frågor som uppenbart skiljer denna kategori av anställda från företagets övriga anställda. Den bidragande orsaken till den bristande känslan av engagemang och

delaktighet grundar sig enligt min mening på den bristande, ovan nämnda, överföringen på kunskap och information. Jag tror även att ett antal av de övriga anställda som anser sig vara delaktiga och engagerade enbart är det i den bemärkelsen av att de försöka göra så bra utförda jobb som möjligt. Detta utan att de är direkt medvetna om vad företagets kvalitetsarbete är. Anledningen till att jag misstänker detta är att flera av de erhållna enkätsvaren är motsägelsefulla. Enligt Poksinska är det viktigt att de anställda känner sig delaktiga i förbättringsarbetet. Detta medför att de känner sig viktiga och uppskattade samt att de känner att de kan påverka sin arbetssituation.

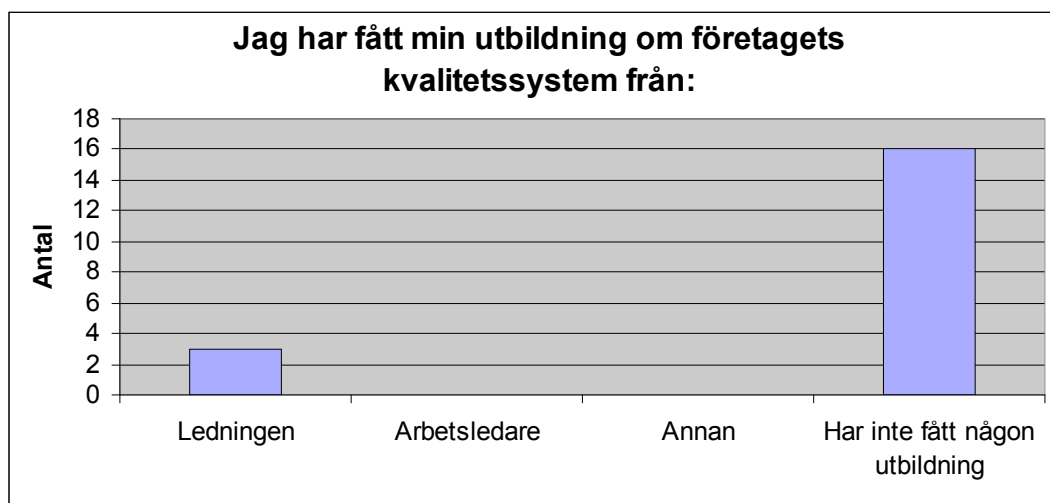
Den bristande kunskapen om företagets kvalitetssystem medför att det blir svårt att se nyttan av systemet. Detta återspeglas i enkätsvaren genom att flera av företagets anställda inte kan avgöra om kvalitetssystemet är ett stöd för deras arbete eller ej. Även den bristande kännedomen om hur ledningen visar sitt engagemang och sin delaktighet visar på de konsekvenser bristande kunskap medför. Åter igen är det framförallt kategorin kollektivanställda som är rekryterade efter kvalitetssystemets implementering som urskiljer sig i de erhållna svaren. Att sådana uppenbara brister finns då det gäller kunskapen om företagets kvalitetssystem medför självklart att det blir stora problem att efterleva systemet. Detta styrks av enkätsvaren där nästan 70 procent av nämnd kategori anställda inte vet om de arbetar efter företagets kvalitetssystem.



Figur 5 – Resultat angående enkätfrågan om företagets kollektivanställda, som är rekryterade efter implementeringen av kvalitetssystemet, anser att de arbetar efter företagets kvalitetssystem.

6.6.3 Utbildning och information

När det gäller utbildning rörande företagets kvalitetssystem anser drygt 44 procent av de anställda att de inte har fått någon typ av utbildning. Av dessa är nästan 85 procent kollektivanställda som är rekryterade efter implementeringen av kvalitetssystemet. Detta innebär att det i huvudsak är denna kategori av anställda som inte har erhållit någon utbildning rörande ASFABs kvalitetssystem. Inom denna specifika grupp anser alltså 85 procent eller 16 av 19 anställda att de inte har fått någon typ av utbildning gällande företagets kvalitetssystem. Inom samma grupp anser 19 av 19 att de inte har fått tillräckligt med utbildning rörande kvalitetssystemet. Detta blir självklart ett stort problem för efterlevnaden av kvalitetssystemet när det finns en sådan stor brist på kunskap hos de anställda.



Figur 6 – Resultat angående enkätfrågan om varifrån företagets kollektivanställda, som är rekryterade efter implementeringen av kvalitetssystemet, har fått sin utbildning angående kvalitetssystemet.

Det är uppenbart att det är något som inte fungerar i kontakten mellan arbetsledare och denna kategori av kollektivanställda. Värt att notera från figur 6 är att de som anser att de har fått utbildning inte fått den från arbetsledaren utan från företagets ledning. I dagsläget verkar arbetsledarna fungera som flaskhalsar som inte överför den kunskap och information som de skall göra enligt den ansvarsuppdelning som råder. Detta är något som även styrks av de intervjuer som genomförts. Enligt Bosse Norlén i avsnitt 6.2.3 beror den bristande kunskapsöverföringen på att arbetsledarna själva inte har tillräcklig kunskap för att föra kunskap och information vidare. Detta styrks även av enkätundersökningen där 75 procent av arbetsledarna anser att de inte har fått tillräckligt med utbildning angående företagets kvalitetssystem. Mer information och utbildning är något som företagets arbetsledare efterfrågar för att företagets kvalitetssystem lättare skall kunna efterföljas. Denna efterfrågan är även något som generellt genomsyrat all den information som införskaffats.

7. Slutsatser och rekommenderade åtgärder

I detta kapitel redovisar jag de slutsatser som jag kommer fram till. Jag rekommenderar även vissa åtgärder för att efterlevnaden av kvalitetssystemet skall bli bättre.

7.1 Slutsatser

Det är helt klart att det i dagsläget råder uppenbara brister i efterlevnaden av ASFABs kvalitetssystem. En stor del av företagets anställda har en ytterst begränsad kunskap när det gäller kvalitetssystemet vilket gör en efterlevnad nästintill omöjlig. Sedan ASFAB implementerade sitt kvalitetssystem har företaget haft en kraftig tillväxt. Antalet anställda har ökat med mer än 125 procent och majoriteten av de nyanställda har varit kollektivanställda. Det är framförallt denna grupp av anställda som besitter den största kunskapsbristen men även företagets arbetsledare har bristande kunskap i förhållande till sitt ansvarsområde. Den ansvarsuppdelning, gällande utbildning, som i dagsläget råder inom ASFAB fungerar inte. Företagets arbetsledare prioriterar ytterst sällan att överföra den tänkta kunskapen gällande systemet till de kollektivanställda. I dagsläget fungerar företagets arbetsledare som flaskhalsar vilket stoppar upp kunskapsflödet ut i organisationen. Anledningen till detta är att företagets arbetsledare själva inte har tillräckligt med kunskap gällande kvalitetssystemet för att utbilda de kollektivanställda. Det i huvudsak största problemet till att kvalitetssystemet inte efterlevs är just den rådande bristen på kunskap angående systemet. Den bristande kunskapen gör det inte bara svårt att efterleva kvalitetssystemet utan den gör det även svårt att se nyttan med systemet.

Tillgängligheten på skriftlig information gällande kvalitetssystemet är ytterst begränsad för företagets kollektivanställda. En stor del av denna grupp har även bristande kunskap i vart denna information i dagsläget finns att tillgå. Det rådande läget i företaget är att en stor del av de anställda har en ytterst begränsad kunskap angående kvalitetsfrågor och kvalitetssystemet. Detta medför att när det är aktuellt att söka information gällande dessa områden blir detta ett problem då det är svårt att veta om och vilken information som behöver sökas. I dagsläget skulle skriftlig information inte fylla sitt syfte även om den lättare fanns att tillgå. Bland företagets kollektivanställda som har kunskap gällande kvalitetssystemet är detta självklart ett problem och påverkar i högsta grad efterlevnaden av kvalitetssystemet.

De tidigare problemen med att anpassa kvalitetssystemet efter ASFABs verksamhet har medfört att det huvudsakliga arbetet har lagts på att korrigera de felaktiga rutinerna som den externa konsulten realiserade. I dagsläget har ASFABs rutiner omarbetats och företaget har gått från att standardisera verksamheten mot att mer praktisera standarden. Detta har dock medfört att ledningen till viss del inte prioriterat utbildning och vidareutbildning utan detta område har blivit eftersatt vilket klart och tydligt kan urskiljas. Detta i kombination med att företagets anställda inte har varit delaktiga i införandeprocessen av kvalitetssystemet har medfört att systemet ses som ett nödvändigt ont och inte som ett verktyg för förbättring.

7.2 Rekommenderande åtgärder

Den primära källan till att det i dagsläget råder brister i efterlevnaden av företagets kvalitetssystem är den bristande kunskapsnivån. Enligt min mening är det inom detta område som ASFAB i dagsläget behöver lägga de största resurserna för att öka

efterlevnaden. Det är helt uppenbart att utbildning är något som måste prioriteras för att kvalitetssystemet inte skall bli ett insomnande kvalitetssystem. Om företaget skall behålla den ansvarsuppdelning som råder när det gäller utbildning måste det läggas resurser på att företagets arbetsledare vidareutbildas. Detta så att de skall vara tillräckligt kompetenta för att uppfylla sitt ansvarsområde gällande utbildning. Det är även viktigt att ledningen belyser vikten av denna kunskapsöverföring så att detta inte prioriteras bort. Med tillräcklig kunskap kommer förhoppningsvis arbetsledarna att överföra denna kunskap till företagets kollektivanställda. Detta medför att problemet är löst och förutsättningarna för att kvalitetssystemet efterlevs förbättras avsevärt.

De anställda som i dagsläget inte har fått någon utbildning eller anser att de inte har tillräckligt med kunskap måste snarast möjligt få någon form av utbildning. Min rekommendation är att företagets kvalitetsansvarige genomför en grundläggande utbildning med företagets alla anställda. Enligt min mening behöver de flesta inom företaget en repetition av vad ASFABs kvalitetsarbete och kvalitetssystem innebär. Min rekommendation är att utbildning sker i mindre grupper då jag tror att detta kan medföra en större öppenhet samt att det är lättare att involvera flera till att diskutera och ställa frågor. Jag tycker även att Andersson skall börja med de kollektivanställda som är rekryterade efter implementeringen och därefter strategiskt arbeta sig igenom resten av de anställda. Jag tror att detta skulle kunna leda till en större motivation och känsla av delaktighet hos de anställda. Detta kan i sin tur leda till att kvalitetsarbetet och kvalitetssystemet i större utsträckning prioriteras och därmed också i större utsträckning efterlevs.

Tillgången till skriftlig information måste också förbättras om kunskapsnivån höjs. Det är framförallt företagets kollektivanställda som måste få en enklare tillgång till den skriftliga informationen. Jag är medveten om att företagets anställda ofta är utspridda på olika projekt vilket medför att det inte finns någon direkt samlingsplats. Enligt min mening kan detta dock lösas. Min personliga rekommendation är att alla företagets anställda skall ha ett användarnamn och ett lösenord till företagets intranät. Därefter kan en eller ett par datorer placeras i det samlingsutrymme som finns vid ASFAB. För att alla anställda skall ha tillgång till informationen skall en bärbar dator, som företagets arbetsledare ansvarar för, finnas vid varje projekt där de anställda kan logga in med sina egna uppgifter och på så vis få tillgång till intranätet.

En rekommendation för att på ett enkelt sätt bedriva kvalitetsarbete är att införa utvärdering efter varje avslutat projekt. Genom att införa dessa utvärderingar kan företaget ta tillvara de moment som fungerade bra och undvika de misstag som genomfördes vid nästa tillfälle. På så vis kommer kvaliteten på de utförda projekten att höjas. En enkel åtgärd för att avlasta företagets kvalitetsansvarige men även höja delaktigheten och engagemanget för kvalitetssystemet skulle kunna vara att delegera ut vissa uppgifter till de anställda. En lösning skulle kunna vara att de anställda vid varje projekt har olika uppgifter och ansvarsområden att ansvara för som är relaterade till kvalitetsarbetet och kvalitetssystemet. När sedan utvärderingen genomförs är det upp till varje anställd att redogöra för sitt ansvarsområde. Detta skulle även kunna vara ett tillfälle att skriva de avvikelserapporter som i dagsläget inte fungerar. Min personliga övertygelse är att detta skulle förstärka efterlevnaden av kvalitetssystemet.

Det problem som företaget har med genomförandet av de interna revisionerna måste finna en lösning för att revisionerna skall fylla sitt syfte men även för att

kvalitetssystemet lättare skall efterlevas. Min rekommendation är att någon annan inom företaget utses till intern revisor. Jag vet att intresset varit svalt tidigare men om utbildningen stärks är jag övertygad om att det kommer att finnas ett större intresse för denna uppgift. Företaget skulle även kunna införa någon form av belöning för den person som åtar sig att ansvara över detta. Om detta mot förmodan inte går att lösa internt så rekommenderar jag att företaget använder sig av en extern revisor.

8. Avslutande diskussion

I följand kapitel diskuteras examensarbetets metoder, informationsinsamling, validitet och reliabilitet.

8.1 Metoder

Att genomföra examensarbetet som en fallstudie har visat sig vara ett lämpligt sätt för att uppfylla arbetets syfte. Metoden har visat sig ge en bra inblick och förståelse av hur ASFABs anställda arbetar och resonerar kring företagets kvalitetssystem. Jag har som ofärgad utomstående kunnat skapa mig en bild över den rådande situationen inom företaget utan att vara påverkad av tidigare erfarenheter. En nackdel med denna metod kan dock vara att jag inte i tillräckligt stor utsträckning är insatt i företagets verksamhet vilket till viss del kan påverka resultatet av arbetet.

För att på bästa sätt uppfylla syftet med examensarbetet har en kombination av kvantitativ och kvalitativ undersökningsmetod använts. Detta har visat sig vara en bra kombination för att nå målet med examensarbetet. Examensarbetet inleddes med en kvalitativ undersökning då jag började med att intervjua företagets kvalitetsansvarige för att få en grundläggande bild. Utifrån den inledande intervjun och en del andra efterforskningar utformades enkäten. I den enkätundersökning som genomförts använde jag mig av en kvantitativ undersökningsmetod. Undersökningsmetoden gav ett högt svarsdeltagande vilket medförde att data kunde sammanfattas i statistisk form och utifrån den analyserades utfallet. Den kvalitativa undersökningsmetoden användes i samband med alla de genomförda intervjuerna. Nackdelen med denna metod är att det kan vara svårt att fånga vad respondenten verkligen menar. Det finns även en viss risk att respondentens svar av någon anledning inte är fördelaktiga att använda. Enligt min mening anser jag att det har varit relativt lätt att fånga vad de olika respondenterna verkligen menar samt att inget tyder på att de skulle vara olämpliga som informationsgivare.

8.2 Informationsinsamling

För att uppfylla syftet med examensarbetet krävdes en informationsinsamling. Jag började med att genomföra en litteraturstudie där redan publicerat materialet gicks igenom. Jag fann en hel uppsjö av material som jag sovrade och utvärderade. En stor del av materialet fann jag i tidskrifter och bibliotek men även en viss del på Internet. Det största problemet med litteraturstudie har varit att hitta material som är aktuellt och inte allt för gammalt. Jag anser dock att det i examensarbetet använda materialet väl fyller sin funktion.

Jag har även hämtat viss sekundärdata från interna och externa revisionsrapporter. Nackdelen med de interna revisionsrapporterna är att företagets kvalitetsansvarige genomfört dessa. Problemet är att företagets kvalitetsansvarige till viss del är tvungen att revidera sig själv så det finns en viss risk att rapporterna inte är helt speglar verkligheten.

De intervjuer som jag har genomfört har enligt min mening fungerat bra. Jag upplever att de olika respondenterna svarat förvånansvärt ärligt och känslan är att inga tillrättalagda svar angivits. Fördelen har även varit att när intressanta områden berörts har jag kunnat ställa följdfrågor för att tränga djupare in och erhålla en bredare bild. Den

enda nackdel som jag kan se med själva intervjuerna är att tiden inte funnits för att göra fler intervjuer. Med fler genomförda intervjuer hade troligtvis tillförlitligheten ökat.

Det huvudsakliga syftet med att göra en enkätundersökning har varit att få en så sanningsenlig heltäckande bild som möjligt samt att få statistik över tankar och åsikter kring kvalitetssystemet. Detta är något som enligt min mening har fungerat väldigt bra. För det första har det varit en hög svarsfrekvens men även att enkätsvaren blivit styrkta av de utförda intervjuerna visar på att undersökningen fungerat. Nackdelen med denna informationsinsamling är att om en fråga missuppfattas kan den inte åtgärdas. Enligt min mening kan detta ha förekommit på vissa frågor och på så vissa till viss del påverkat det slutgiltiga resultatet.

8.3 Validitet och reliabilitet

Med vetskapen att känsliga frågor kan sänka validiteten valde jag att låta enkäten vara anonym dock har de genomförda intervjuerna inte varit anonyma. För att erhålla en hög validitet bör mätningen med mätinstrumentet ge en bra indikation på det problem som svaret sökes på. Jag upplever att de erhållna enkätsvaren men även de genomförda intervjuerna givit en sanningsenlig bild av den rådande situationen och därmed även medför en hög validitet.

När det gäller reliabiliteten krävs för hög reliabilitet att frågorna inte missuppfattas utan ger tillförlitliga svar. När det gäller de muntliga intervjuerna har jag kunnat åtgärda detta genom att förtydliga frågan om ett missförstånd har uppstått däremot har detta inte kunnat ske när det gäller enkätundersökningen. För att hålla så hög reliabilitet som möjligt på de utformade enkätfrågorna har frågorna i största möjliga omfattning utformats för att de inte skall missförstås. Detta är en svår uppgift och reliabiliteten kan ha påverkats negativt då jag misstänker att vissa enkätfrågor kan ha missuppfattats eller att de anställda inte förstått innebörden av frågan. En annan faktor som kan ha påverkat reliabiliteten är att jag endast genomfört tre intervjuer med anställda från ASFAB. Jag tror dock att detta inte har spelat så stor roll eftersom de erhållna svaren pekar åt samma håll samt att de i de flesta fallen stärks av enkätsvaren.

Referenslista

Publicerade källor

- Bergman, B., Klefsjö, B., (2001). *Kvalitet från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund.
- Bergman, B., Klefsjö, B., (2002). *Kvalitet i alla led*, Studentlitteratur, Lund.
- Eriksson, L T., Wiedersheim-Paul, F., (2001). *Att utreda forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn.
- Gustafsson, R., Klefsjö, B., Berggren, E., & Granfors Wellemets, U., (2000). *Erfarenheter av små företags arbete med ISO 9000*. Kvalitetsmagasinet., 2000:1, s. 40-42.
- Johansson, C., Lindgren, M., Lissgärde, P., (1993). *Att lyckas med ISO 9000 -En ingående studie av 23 certifierade företag*, Smegraf, Uppsala.
- Karlsson, T., Söderstedt, Eva., (1997). *ISO 9000 från teori till praktik*, MediaPrint, Uddevalla .
- Lindgren, H., Sandell, B., (1993). *ISO 9000 den offensiva vägen*, Studentlitteratur, Lund.
- Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Magne Holme, I., Krohn Solvang, B., (1997). *Forskningsmetodik –Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Nordkvist, H., (1994). *Kvalitetssystemet ISO 9000*, Liber Utbildning AB, Stockholm.
- Nyström, A., (2005). *Ett ledningssystem - räcker det?* Kvalitetsmagasinet., 2005:2, s. 9.
- Poksinska, B., (2006). *ISO 9000 ingen kvalitetsgaranti*. Kvalitetsmagasinet., 2006:4, s. 39-41.
- Svensk Standard, (2000). *SS-EN ISO 9000*, SIS Förlag AB, Stockholm.
- Svensk Standard, (2000). *SS-EN ISO 9001*, SIS Förlag AB, Stockholm.
- Sörqvist, L., (2001). *Kvalitetsbristkostnader –Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund.
- Tamm Hallström, K., (2000). *Kampen för auktoritet –standardiseringsorganisationer i arbete*, EFI, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Toft Friis, C., (1995). *Fakta om ISO 9000*, Studentlitteratur, Lund.

Muntliga källor

Intervju med Maria Andersson, Verkställande direktör och kvalitetsansvarig vid ASFAB, 2006-10-26.

Intervju med Christer Nilsson, Kollaktivanställd vid ASFAB, 2006-11-30.

Intervju med Bosse Norlén, Arbetsledare vid ASFAB, 2006-11-28.

Intervju med Hans Samuelsson, Revisor vid SEMKO-DEKRA, 2006-12-29.

Internet

ASFABs officiella hemsida, www.asfab.com (2006-10-12)

LRQA Sverige AB, Certifieringsorgan, www.lrqa.se (2006-11-01)

Nationalencyklopedins Internettjänst, www.ne.se (2006-11-27)

Nationellt ackrediteringsorgan, www.swedac.se (2006-12-21)

Bilagor

Bilaga 1. Enkäten, medföljande och påminnande brev

Enkätundersökning

Enkäten är anonym så du behöver inte skriva ditt namn!

Ringa in det alternativ som bäst överensstämmer för just dig!

1. Jag arbetar som:

Tjänsteman Arbetsledare Kollektivanställd

2. Jag har varit anställd hos ASFAB sedan:

Före Mars 2003 Efter Mars 2003

3. Jag vet att ASFAB har ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej

4. Jag har fått min utbildning om företagets kvalitetssystem från:

Ledningen Arbetsledare Annan Har inte fått någon utbildning

5. Jag har fått tillräcklig utbildning i ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej

OM du ringar in Stämmer ej eller Vet ej, varför?

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej

OM du ringar in Stämmer, varför?

8. Jag vet vart jag kan hämta information om jag är osäker rörande företagets kvalitetsfrågor:

Stämmer Stämmer ej

OM du ringar in Stämmer, vart hämtar du informationen?

9. Jag känner mig engagerad och delaktig i ASFABs kvalitetsarbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej

OM du ringar in Stämmer ej eller Vet ej, varför?

10. Jag tycker att företagets ledning visar engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbetet:

Stämmer Stämmer ej Vet ej

OM du ringar in Stämmer ej eller Vet ej, varför?

Medföljande brev

Till
Alla anställda hos ASFAB

Uppsala den 6 november 2006

Angående ASFABs kvalitetssystem

Max Österberg gör just nu ett examensarbete kring vårt kvalitetssystem. Han vill därför att du svarar på den medskickade enkäten.

Lämna/skicka enkäten till Bea **senast den 16 november 2006**.

Det är viktigt att alla svarar i tid så att Max tydligt kan se hur det fungerar hos oss.

Har du funderingar kan du ringa Max 073-9099222 eller Mia 182803.

Med vänliga hälsningar

Max

Mia

Påminnande brev

Till

Berörda anställda

hos ASFAB

Uppsala den 20 november 2006

Angående ASFABs kvalitetssystem

Jag skickade ut en enkät rörande ASFABs kvalitetssystem för att med hjälp av den kunna granska nyttan av företagets kvalitetssystem. Jag har fått svar från flera anställda men det är viktigt att så många som möjligt svarar för att ge en så sanningsenlig och korrekt bild som möjligt. Enkäten visar vad **ni** tycker!

Jag skulle vara tacksam om ni som inte har svarat kunde svara så snabbt som möjligt. Ni som har svarat behöver inte bry er om denna påminnelse.

Enkäten tar bara några minuter att fylla i!

Lämna/skicka enkäten till Bea snarast möjligt.

Har du funderingar eller tappat bort enkäten kan du ringa Max 073-9099222 eller Mia 182803.

Tack på förhand!

Max

Mia

Bilaga 2. De sammanställda svaren från enkätundersökningen

Tjänsteman anställd före mars 2003

Antal svarande 5st.

3. Jag vet att ASFAB har ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

4. Jag har fått min utbildning om företagets kvalitetssystem från:

Ledningen Arbetsledare Annan Har inte fått någon utbildning
5st

5. Jag har fått tillräcklig utbildning i ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

8. Jag vet vart jag kan hämta information om jag är osäker rörande företagets kvalitetsfrågor:

Stämmer Stämmer ej
5st

9. Jag känner mig engagerad och delaktig i ASFABs kvalitetsarbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

10. Jag tycker att företagets ledning visar engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbetet:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

11. Jag prioriterar bort förbättringsarbetet för att hinna med andra dagliga arbetsuppgifter:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
3st	2st	

12. Jag anser att ASFABs kvalitetssystem är ett stöd för mitt arbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
5st

Tjänsteman anställd efter mars 2003

Antalet svarande är 4st.

3. Jag vet att ASFAB har ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
4st

4. Jag har fått min utbildning om företagets kvalitetssystem från:

Ledningen	Arbetsledare	Annan	Har inte fått någon utbildning
3st			1st

5. Jag har fått tillräcklig utbildning i ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
3st	1st	

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
3st		1st

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
4st		

8. Jag vet vart jag kan hämta information om jag är osäker rörande företagets kvalitetsfrågor:

Stämmer	Stämmer ej
3st	1st

9. Jag känner mig engagerad och delaktig i ASFABs kvalitetsarbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
4st

10. Jag tycker att företagets ledning visar engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbetet:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st 1st

11. Jag prioriterar bort förbättringsarbetet för att hinna med andra dagliga arbetsuppgifter:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
1st 3st

12. Jag anser att ASFABs kvalitetssystem är ett stöd för mitt arbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st 1st

Arbetsledare anställd före mars 2003

Antalet svarande är 3st.

3. Jag vet att ASFAB har ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st

4. Jag har fått min utbildning om företagets kvalitetssystem från:

Ledningen Arbetsledare Annan Har inte fått någon utbildning
3st

5. Jag har fått tillräcklig utbildning i ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
1st 1st 1st

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st

8. Jag vet vart jag kan hämta information om jag är osäker rörande företagets kvalitetsfrågor:

Stämmer Stämmer ej
3st

9. Jag känner mig engagerad och delaktig i ASFABs kvalitetsarbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st

10. Jag tycker att företagets ledning visar engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbetet:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st

11. Jag prioriterar bort förbättringsarbetet för att hinna med andra dagliga arbetsuppgifter:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
2st 1st

12. Jag anser att ASFABs kvalitetssystem är ett stöd för mitt arbete:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
3st

Arbetsledare anställd efter mars 2003

Antalet svarande är 1st.

3. Jag vet att ASFAB har ett kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
1st

4. Jag har fått min utbildning om företagets kvalitetssystem från:

Ledningen Arbetsledare Annan Har inte fått någon utbildning
1st

5. Jag har fått tillräcklig utbildning i ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
1st

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer Stämmer ej Vet ej
1st

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
7st	1st	3st

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
	10st	1st

8. Jag vet vart jag kan hämta information om jag är osäker rörande företagets kvalitetsfrågor:

Stämmer	Stämmer ej
5st	6st

9. Jag känner mig engagerad och delaktig i ASFABs kvalitetsarbete:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
10st		

10. Jag tycker att företagets ledning visar engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbetet:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
10st		1st

11. Jag prioriterar bort förbättringsarbetet för att hinna med andra dagliga arbetsuppgifter:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
3st	6st	2st

12. Jag anser att ASFABs kvalitetssystem är ett stöd för mitt arbete:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
10st		1st

Kollektivanställd anställd efter mars 2003

Antalet svarande är 19st.

3. Jag vet att ASFAB har ett kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
13st	2st	4st

4. Jag har fått min utbildning om företagets kvalitetssystem från:

Ledningen	Arbetsledare	Annan	Har inte fått någon utbildning
3st			16st

5. Jag har fått tillräcklig utbildning i ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
	14st	5st

6. Jag arbetar enligt ASFABs kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
6st		13st

7. Jag anser att det är onödigt med ett kvalitetssystem:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
1st	12st	6st

8. Jag vet vart jag kan hämta information om jag är osäker rörande företagets kvalitetsfrågor:

Stämmer	Stämmer ej
9st	10st

9. Jag känner mig engagerad och delaktig i ASFABs kvalitetsarbete:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
5st	5st	9st

10. Jag tycker att företagets ledning visar engagemang och delaktighet i ASFABs kvalitetsarbetet:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
6st	1st	12st

11. Jag prioriterar bort förbättringsarbetet för att hinna med andra dagliga arbetsuppgifter:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
3st	11st	5st

12. Jag anser att ASFABs kvalitetssystem är ett stöd för mitt arbete:

Stämmer	Stämmer ej	Vet ej
5st	2st	12st

Bilaga 3. Intervjufrågor

Intervju med Maria Andersson 2006-10-26

1. Varför införde ni ett kvalitetssystem? Kundkrav? Eget behov? Hur gick resonemanget?
2. Har ni märkt någon reaktion från marknaden över er certifiering?
3. Hur lång tid tog det att bli certifierade?
4. Har ni dokument tillgängliga för de anställda som de kan vända sig till om de är osäkra?
5. Om JA, gör dom det? Om nej, varför finns inte det?
6. Man pratar ofta om att inte låta kvalitetssystemet ”somna in”, vad gör ni för att detta inte skall ske?
7. I viken utsträckning var de anställda inblandade i införandet?
8. Vad kostade hela projektet ungefär?
9. Var det värt det?
10. Vem eller vilka var drivande till detta projekt?
11. Vem var projektledare?
12. Hur såg de anställda på införandet av kvalitetssystemet? Var de positiva, negativa, engagerade, motiverade?
13. Vilka medverkade vid införandet? Var hela personalen involverade?
14. Är du nöjd med kvalitetssystemet?
15. Anser du att ISO 9001 är ett bra verktyg för verksamhetsutveckling?
16. Vem eller vilka driver arbetet för fortsatt utvecklande av kvalitetsarbetet efter företagets certifiering?
17. På vilket sätt arbetar företagsledningen för att visa sitt engagemang och stöd för systemet?
18. Hur ofta diskuteras kvalitetsfrågor och kvalitetssystemet på veckomöten?
19. Hur skedde utbildningen av personalen?
20. Hur sker utbildningen av personalen idag?
21. Hur sker utbildningen vid nyanställning?
22. Gör ni någon form av mätning på hur bra kvalitetssystemet fungerar?
23. Om JA, på vilket sätt? Om NEJ, varför inte? (se fråga 22.)
24. Om JA, hur ofta och vilka åtgärder används för att rätta till eventuella fel? (se fråga 22.)
25. Om JA, vilka upplever du är de vanligaste bristerna? (se fråga 22.)
26. Upplever du att de anställda är och var motiverade till detta kvalitetssystem?
27. Hur många anställda var ni vid införandet av kvalitetssystemet?
28. Vad tog ni in för extern hjälp vid införandet av kvalitetssystemet?
29. Hur har arbetet gått när den externa hjälpen inte längre finns i samma utsträckning? (förutsatt att ni använt er av det!)
30. Hur ser tillgången av handböcker och checklistor ut för de anställda?
31. Hur har kvalitetssystemet byggts upp? Enligt paragraferna i standarden eller efter egna anpassningar?
32. Har ni ett integrerat ledningssystem för kvalitet och miljö?
33. Ingår Swahns i ISO-certifieringen?

Intervju med Bosse Norlén 2006- 11-28

- När började du jobbat hos ASFAB och som vad?
- Vad ansåg du om införandet av företagets kvalitetssystem?
 - Kände du dig delaktig på något sätt under implementeringen?
 - Tycker du att det skulle ha skett på något annat sätt?
- Vad anser du om företagets kvalitetssystem?
 - I vilken utsträckning arbetar ni efter kvalitetssystemet?
 - Hur bedömer du den interna motivationen för kvalitetssystemet?
 - Tror du att det är vanligt att prioritera bort förbättringsarbete för att utföra andra dagliga uppgifter?
 - Hur får de nyanställda kunskap om kvalitetssystemet och hur de skall tillämpa systemet i sitt dagliga arbete?
 - Vilka direktiv har du som arbetsledare rörande att utbilda inom kvalitetssystemet t.ex. gentemot arbetarna?
 - Är kvalitetssystemet ett stöd eller en belastning, motivera?
 - Är kvalitetssystemet något som ni diskuterar?
 - Tycker du att det finns några brister med kvalitetssystemet?
 - Hur ser ni till att kvalitetssystemet hålls levande och ständigt förnyas/förbättras i samband med att verksamheten förändras?
 - Känner du dig delaktig i ASFABs kvalitetsarbete?
 - Hur tror du att de andra anställda känner sig?
 - Vad finns det för kvalitetstänkande inom ASFAB?
 - Utvärderas arbetena efter utfört arbete?
- Vilken typ av utbildning har du fått angående ASFABs kvalitetssystem?
 - Hur skedde den?
 - I vilken utsträckning, en gång eller återkommande?
 - Tycker du att du fått tillräcklig utbildning?
 - Får ni någon utbildning om företagets kvalitetsarbetet idag?
 - Hur tycker du att utbildningen bör ske? Bra som det är/mer utbildning?
- Hur ser du på tillgängligheten av information rörande kvalitetsfrågor?
 - Du har ju tillgång till kvalitetssystemet genom intranätet. Brukar du hämta information där?
 - Hur får arbetarna tillgång till samma information?
 - Är tillgången bra som den är?
- På vilket sätt tycker du att företagets ledning deltar i ASFABs kvalitetsarbetet, visar de delaktighet och engagemang?
 - Visar ledningen hur viktigt kvalitetsarbetet är
 - Hur tycker du att ledningen borde agera?
- Har du några förslag på hur ASFABs kvalitetssystem lättare skall kunna efterföljas?

Intervju med Christer Nilsson 2006-11-30

- När började du jobbat hos ASFAB och som vad?
- Vad ansåg du om införandet av företagets kvalitetssystem?
 - Kände du dig delaktig på något sätt under implementeringen?
 - Tycker du att det skulle ha skett på något annat sätt?
- Vad anser du om företagets kvalitetssystem?
 - I vilken utsträckning arbetar ni efter kvalitetssystemet?
 - Hur bedömer du den interna motivationen för kvalitetssystemet?
 - Tror du att det är vanligt att prioritera bort förbättringsarbete för att utföra andra dagliga uppgifter?
 - Vilka direktiv har du fått rörande kvalitetssystemet?
 - Fyller kvalitetssystemet någon funktion?
 - Är kvalitetssystemet ett stöd eller en belastning?
 - Hur ser du på att fylla i avvikelserapporter?
 - Är kvalitetssystemet något som ni diskuterar?
 - Tycker du att det finns några brister med kvalitetssystemet?
 - Känner du dig delaktig i ASFABs kvalitetsarbete?
 - Hur tror du att de andra anställda känner sig?
 - Vad finns det för kvalitetstänkande inom ASFAB?
 - Utvärderas arbetena efter utfört arbete?
- Vilken typ av utbildning har du fått angående ASFABs kvalitetssystem?
 - Hur skedde den?
 - I vilken utsträckning, en gång eller återkommande?
 - Tycker du att du fått tillräcklig utbildning?
 - Får ni någon utbildning om företagets kvalitetsarbetet idag?
 - Hur tycker du att utbildningen bör ske? Bra som det är/mer utbildning?
- Hur ser du på tillgängligheten av information rörande kvalitetsfrågor?
 - Arbetsledarna och tjänstemannen har ju tillgång till kvalitetssystemet genom intranätet. Hur hämta du din information?
 - Hur ser du på tillgången rörande information rörande kvalitetsfrågor?
 - Hur tycker du att det borde vara?
- På vilket sätt tycker du att företagets ledning deltar i ASFABs kvalitetsarbetet, visar de delaktighet och engagemang?
 - Visar ledningen hur viktigt de tycker kvalitetsarbetet är?
 - Hur tycker du att ledningen borde agera?
- Har du några förslag på hur ASFABs kvalitetssystem lättare skall kunna efterföljas?
 - Finns det något som skulle underlätta kvalitetsarbetet?

Intervju med Hans Samuelsson 2006-12-28

- Hur ofta reviderar ni företaget ASFABs kvalitetssystem?
- Beskriv kortfattat hur en revision av ASFABs kvalitetssystem genomförs?
- Granskas hela kvalitetssystemet varje gång eller är det vissa delar?
- Med vem och vilka pratar du med på företaget vid en revision?
- Pratar du något med de anställda eller sker all kommunikation med Maria?
- OM du enbart pratar med Maria Andersson finns det inte då risk för att svaren kan bli färgade då hon har hela ansvaret?
- Hur ser du på att företags VD och kvalitetsansvarige är samma person?
- Fans det något att anmärka på vid den senaste externa kvalitetsrevisionen?
- OM du anmärker på brister som företaget har hur sker själva processen efter det?
- Hur upplever du att kvalitetssystemet efterlevs hos ASFAB?
- Har du någon uppfattning om hur attityden hos de anställda är när det gäller företags kvalitetssystem?
- Tror du att attityden varierar beroende av vilken tjänst som den anställda har?
- Vet du hur utbildning angående ASFABs kvalitetssystemet har bedrivits eller bedrivs för de anställda?
- Hur tycker du att utbildning av kvalitetssystem skall ske?
- OM efterlevnaden av ett kvalitetssystem inte är bra, vad skall företaget göra enligt din mening för att öka denna efterlevnad?